



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ALKOHOLIMYYNNIN ESTEET RUOKARAVINTOLOISSA

TEKIJÄ/T: Heini Vartiainen
Mari Tuomaala

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Mari Tuomaala, Heini Vartiainen			
Työn nimi Alkoholimyynnin esteet ruokaravintoloissa			
Päiväys	12.12.2013	Sivumäärä/Liitteet	62
Ohjaaja(t) Markku Haapakoski			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Altia Oyj, Kimmo Kautiainen			
Tiivistelmä <p>Altia Oyj toimii Suomessa ja Baltiassa alkoholijuomien suurimpana maahantuojaana, valmistajana ja viejänä. Laaja tuote valikoima ja suuret sisäänostajat eivät kuitenkaan riitä tekemään tarpeeksi tulosta, vaan tuotteita pitää osata myydä aina loppukäyttäjälle asti. Tämä tarkoittaa että tarjoilijoiden täytyy tehdä aktiivista myyntityötä asiakkaille, jotta ravintolan ruokamyynnin ohella tehdään tulosta myös juomamyynnillä.</p> <p>Lisämyynti ja henkilökohtainen myyntityö ovat yleisiä aiheita jokaisessa henkilöstöpalaverissa, oli sitten kyseessä ravintola, pubi tai mikä tahansa elämyksiä tuottava palvelu. Asiakkaiden halutaan ostavan yli sen hetkisten tarpeiden ja jättävän mahdollisimman paljon rahaa yritykseen. Myyjiä kannustetaan myymään yhä enemmän, ja heille tarjotaan sen tukemiseksi koulutusta ja tuotteiden markkinointia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia mahdollisia myynnin esteitä ja miksi henkilökunta ei tee lisämyyntiä alkoholista ruokamyynnin ohella. Alkoholien maahantuojat ja tavarantoimittajat ovat huolissaan tuotteidensa hitaasta kierrosta asiakasravintoloissaan, ja haluavat tietää, mikä saisi tarjoilijat motivoituneiksi tekemään myyntiä.</p> <p>Tutkimuksen avuksi laadittiin kysely ruokaravintoloiden tarjoilijoille, mutta vähäisten vastausten takia kyselyn kohderyhmää laajennettiin esimiehille, sekä juomamyyntiin painottuville ravintoloille. Tulokset olivat hyvin suuntaa antavia ja selkeä trendi oli koulutuksen puute sekä alkoholituotteissa että myyntityössä, sekä työntekijöiden aktiivisen myyntityön puuttuminen. Avoimissa kysymyksissä tarjoilijat toivoivat myyntikilpailuja ja niihin tarpeeksi kannustavia palkintoja. Henkilökunta koki kuitenkin omat asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot erittäin hyviksi, mikä myyntityössä on todella tärkeää.</p> <p>Käytimme työssämme kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadimme kyselyn, mikä pidettiin lyhyenä ja selkeänä. Kysely laadittiin käyttämällä Webropol -järjestelmää, jonka avulla saadut tulokset myös analysoitiin yhdessä Excel -ohjelman kanssa. Kyselyyn vastasi yhteensä 62 ravintolahenkilökunnan jäsentä.</p>			
Avainsanat Alkoholi, markkinointi, myynti, esimiestyö			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author(s) Mari Tuomaala, Heini Vartiainen			
Title of Thesis Obstacles when selling alcoholic beverages in restaurants			
Date	12.12.2013	Pages/Appendices	62
Supervisor(s) Markku Haapakoski			
Client Organisation /Partners Altia Oyj, Kimmo Kautiainen			
<p>Altia Plc operates in Finland and throughout the Baltic area as the largest importer, exporter and producer when it comes to alcoholic beverages. Vast product range and big buyers are not sufficient to make enough profit, so it is important to be able to actually sell the products to the consumers. This means that waiters and waitresses have to do active sales work towards the customer so that the restaurant makes money not only from food sales but also by selling alcohol along with it.</p> <p>Making additional sales and observation of the personal sales work are the most common topics in staff meetings whether it takes place in a restaurant, in a pub or in any place that provides experiences. The object is to tempt customers to buy more than they need at the moment and leave as much money behind as possible. Sellers are encouraged to sell more and more, and they are provided with the support of training and product marketing. The object of this thesis is to investigate possible obstacles when selling alcoholic beverages and why the staff does not do active additional selling on alcohol along with the food. Importers and suppliers are concerned about the short circulation of their products, and therefore wish to know what motivates the staff to sell.</p> <p>To support the study a survey was compiled to be distributed to the staff, but because of the low number of responses, the target group was extended to concerned managers and restaurants that serve only alcoholic beverages. The outcome of the survey was very approximate, and the general trend was the shortage of training, both in alcoholic products and in sales work, and the lack of active sales work. In the open ended questions the staff wished for sales contests with desirable prizes. Still, the staff found that customer service and the skills in interactions were great, which is very important in sales work.</p> <p>We decided to use quantitative method on this thesis. A survey was drawn up which was kept short and clear. Using Webropol -system, a survey was formulated and the results received were analyzed also with Webropol with the help of Excell -software. We received 62 responses in total from the staff of various restaurants.</p>			
Keywords Alcohol, marketing, sales, leadership			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
3	MARKKINOINTI	8
3.1	Asiakassuuntainen markkinointi	8
3.2	Markkinoinnin toimintomuodot.....	9
3.2.1	Ulkoinen markkinointi.....	10
3.2.2	Vuorovaikutus markkinointi.....	10
3.2.3	Jälkimarkkinointi	11
3.3	Sisäinen markkinointi	12
3.3.1	Sisäinen markkinointiprosessi ja sen johtaminen	12
3.3.2	Sisäisen markkinoinnin toiminnot	13
3.4	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	14
3.4.1	Markkinointi-mix	14
4	MYYNNTI	17
4.1	Myyntiorganisointi ja johtaminen	17
4.1.1	Suorituskyvyn johtaminen.....	19
4.1.2	Myyntiprosessin johtaminen ja toimeenpano	21
4.1.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	23
4.1.4	Onnistumisen kulttuuri	25
4.2	Henkilökohtainen myyntityö.....	26
4.2.1	Vaikuttamisen tasot.....	28
4.2.2	Myyntinäkemys, -prosessi ja -taktiikka	28
4.2.3	Myyntissä onnistuminen.....	32
5	TUTKIMUKSEN KUVAUS	34
5.1	Tutkimusmenetelmän esittely	35
5.1.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	35
5.1.2	Tutkimuksen reliäbelius ja validius.....	35
6	TULOKSET JA PÄÄTELMÄT	36
6.1	Johtopäätökset myyntiorganisaatiosta	43
6.1.1	Avoimet kysymykset kyselylomakkeessa ja niiden analysointi	47
6.1.2	Yhteenveto tuloksista	49

7	POHDINTA.....	50
8	LÄHTEET	52
9	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Alkoholinkulutus on vähentynyt viime aikoina ja se näkyy ainakin ravintoloiden kävijämäärissä. Yhä enemmän kuluttajien alkoholinkäyttö on siirtynyt kotioloihin ja ravintoloihin tullaan entistä myöhemmin, jos ollenkaan. Tähän tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Muun muassa korkea alkoholivero ja kallistuneet hinnat ajavat kuluttajat hankkimaan juomansa jostain muualta kuin ravintoloista. Suomalaisen alkoholinkulutus on jatkuvasti esillä niin eduskunnassa kuin yleisellä tasollakin. Se aiheuttaa välillä hyvinkin kiivaita keskustelunaiheita. Uusia rajoituksia alkoholinkulutukselle kehitellään jatkuvasti ja se saattaa vaikuttaa merkittävästi ravintoloiden toimintaan. Ravintoloilla on entistä vaikeampi siis haalia itselleen asiakkaita. Asiakkaiden kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut sille tasolle, että kuluttajat vaativat yhä enemmän rahoilleen vastinetta. Myynnin edistämiseksi on tärkeää, että ravintoloissa on osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, joka osaa toteuttaa asiakkaiden toiveet ja tyydyttää heidän tarpeensa. Henkilökunnan kouluttaminen ja tukeminen heidän työssään edesauttavat hyvien tulosten saamista.

Teimme Altia Oyj:lle tutkimuksen alkoholimyynnin esteistä ruokaravintoloissa lokakuussa 2013. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää mitkä asiat myynnin vähenemiseen ovat vaikuttaneet ja miten myyntiä voitaisiin parantaa. Tutkimuksessa kohderyhmänä toimivat Altian tuotteita käyttävät ravintolat Suomessa. Tutkimusmenetelmänä käytimme kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Suoritimme kyselyn kyselylomakkeella, jonka toimitimme sähköisesti ravintoloille. Analysoimme saadut tulokset käyttämällä Webropol-järjestelmää ja Excel-ohjelmaa.

Valitsimme tämän aiheen, koska Altia Oyj tarjosi sitä meille. Aihe kiinnosti meitä myös siksi, koska olemme molemmat ravintola-alalla töissä ja Altian tuotteet ovat meille erittäin tuttuja. Aihe tuntui näin ollen meille luontevalta ja mielenkiintoiselta. Opinnäytetyössämme kerromme yleisesti Altiasta ja sen toiminnasta, tuotteista ja historiasta. Teoriaosiossa käsittelemme markkinointia ja myyntiä. Työn lopussa käsittelemme tutkimustamme ja analysoimme siitä saatuja tuloksia.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Altia on Pohjoismaiden ja Baltian johtava alkoholijuomayhtiö ja sen tuotevalikoima koostuu viineistä ja väkevistä alkoholijuomista. Altian tehtävänä on valmistaa, markkinoida, myydä, viedä ja tuoda maahan omia sekä päämiestensä tuotteita. Päämiest tuotteet koostuvat sekä paikallisista että kansainvälisistä brändeistä eri puolilta maailmaa. Niihin kuuluvat esimerkiksi Codorniu, Drostdy-Hof, Hardy´s, Jack Daniel´s, Bowmore, Nederburg, Ravenswood ja Robert Mondavi. Altian omiin brändeihin kuuluvat muun muassa Blossa, Chill Out, Explorer, Grönstedts, Jaloviina, Koskenkorva, O.P. Anderson, Renault, Xanté ja Skåne Akvavit. Tuotteilla on vahva markkina-asema ja monilla on pitkä historia vaalittavanaan. Altian omien tuotteiden valmistus pohjautuu vankkaan kokemukseen ja osaamiseen. Alkoholijuomien valmistuksen juuret juontavat Altiassa peräti 1800-luvulle asti.

(<http://www.altiacorporation.fi>.)

Altialla on Pohjoismaiden ja Baltian alueella kattava tuotanto-, myynti- ja logistiikkaverkosto. Yhtiön liikevaihto on noin 500 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on noin 1200. Heidän pitkän aikavälin strategisena tavoitteena on nousta kansainväliseksi ja tehokkuudeltaan alan parhaiden toimijoiden veroiseksi.

(<http://www.altiacorporation.fi>.)

Altian tuotteet tavoittavat kuluttajat erilaisten vähittäismyyntimonopoliin ja päivittäistavarakauppojen kautta Pohjoismaissa ja Baltiassa. Muita asiakkaita ovat esimerkiksi alkoholijuomia myyvät tukut, ravintolat, matkustajakaupat ja maahan-tuojat. Altian laajan asiakasyritysverkosto ja yrityksen merkitys Suomen ja muiden maiden alkoholimarkkinoilla sai meidät valitsemaan juuri Altian opinnäytetyömme toimeksiantajaksi. (<http://www.altiacorporation.fi>.)

3 MARKKINOINTI

Markkinointi on keskeinen osa yritysten toimintaa. Ei riitä, että yrityksellä on hyviä tuotteita ja palveluita, vaan yrityksen on myös osattava niitä markkinoida asiakkailleen. Markkinointi on pääosin ulospäin näkyvä toiminto ja sen avulla asiakkaat luovat tiettyjä näkemyksiä yrityksestä ja sen palveluista. Markkinointi on asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. (Bergström ja Leppänen 2009, 9-10.)

Markkinointia pidetään ensisijaisesti yrityksen filosofiana ja ajattelutapana. Markkinointiajatuksen tulee ohjata ja tukea yrityksen kaikkia henkilöitä, prosesseja, toimintoja ja osastoja. Sen päätavoitteena on myynnin aikaansaaminen ja asiakashankinta. Markkinoinnilla pyritään myös saamaan asiakkaita yritykselle ja säilyttämään jo olemassa olevat asiakkuudet. Hyvän markkinointiajatuksen mukaan yrityksen tulee käyttää päätöksenteon lähtökohtina asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden mielipiteitä ja reaktioita yrityksen tarjoomista, viestinnästä ja suorituksista. Hyvä on myös muistaa tekninen kehitys ja tuote- ja tuotantokeskeisyys. (Grönroos 2009.)

Markkinointi luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita. Toimiva asiakkuussuhde takaa yritykselle kannattavan liiketoiminnan. Sen haasteita ovat odotusten ja lupaus-ten lunastaminen sekä kysynnän luominen. Yritysten tulee toimia asiakas- ja markkinalähtöisesti. (Vahvaselkä 2004.) Markkinoinnin onnistumiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan sitä voi soveltaa kokeilemalla uusia ideoita, joita esimerkiksi mahdolliset kilpailijat eivät ole vielä käyttäneet (Bergström ja Leppänen 2009, 9).

3.1 Asiakassuuntainen markkinointi

Markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa siihen, että markkinoilla oleva tarjonta vastaa asiakkaiden kysyntää. Markkinointiin kuuluvat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö edistävät tuotteiden myyntiä. Tuotteiden tulee olla asiakkaille kiinnostavia, sopivan hintaisia ja helposti saatavilla. Markkinoinnin tehtävänä on kysynnän selvittäminen, siihen vaikuttaminen ja tyydyttäminen. Se tuo yrityksen näkyville ja tekee sen tunnetuksi. (Bergström ja Leppänen 2009, 13-14.)

Asiakassuuntaisen markkinoinnin lähtökohtana on asiakkaiden segmentointi heidän tarpeiden, arvomaailman ja elämäntyylien mukaisesti. Yritys pyrkii aina kannattavaan liiketoimintaan ja saamaan kanta-asiakkaita. Asiakassuuntaiselle yritykselle on tärkeää ja ominaista toimiva palautejärjestelmä, johon kuuluu vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Toimivan palautejärjestelmän myötä yritys hankkii palautetta asiakkailtaan ja näin ollen se pystyy sopeuttamaan tuotteensa asiakkaiden tarpeisiin. Tällä varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen tuotteisiin. (Bergström ja Leppänen 2009, 15-19.)

Yritysten johtajat ja esimiehet sekä rivityöntekijät pyrkivät tuomaan yritykselle tulosta. Kaiken a ja o on se, että yritys on kannattava. Yrityksen kannalta esimiesten tulisi kuitenkin pitää ensijaisen tärkeänä asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sen jälkeen vasta ajatella tulosten tekemistä. Ilman asiakkaita yrityksellä ei ole myyntiä. Silloin kun asiakkaat ovat tyytyväisiä yritykseen he ovat myös valmiita maksamaan oikeudenmukaisen hinnan yrityksen tuotteista ja tuovat näin ollen yritykselle voittoa. (Kotler, Bowen ja Makens 2006, 6-7.)

Asiakkaiden odotukset perustuvat edellisiin ostokäynteihin, joten ensivaikutelman täytyy olla hyvä. Näin varmistetaan se, että asiakas tulee uudestaan. Yrityksen tulee suunnata markkinointinsa niin, että se vastaa asiakkaidensa odotuksia. Markkinoinnin tulee olla kohdistettuna niin, että se sekä tyydyttää jo valmiita ostajia, mutta myös hankkii yritykselle uusia asiakkaita. Tärkeintä on laittaa asiakas aina etusijalle ja palkita työntekijöitä siitä, että he kohtelevat asiakkaita hyvin. (Kotler ym. 2006, 6-17.)

3.2 Markkinoinnin toimintomuodot

Yritys voi markkinoida monella eri tavalla ja niistä käytetään nimitystä markkinoinnin toimintomuodot. Markkinointi on yritykselle jatkuva prosessi ja se tukee yrityksen liiketoimintaa. Markkinointia on hyvä kohdistaa sekä omiin työntekijöihin että yrityksen ulkopuolellekin. Se voidaan jakaa neljään eri toimintomuotoon; ulkoiseen, vuorovaikutus-, jälki- ja sisäiseen markkinointiin. (Bergström ja Leppänen 2009, 20-23.)

3.2.1 Ulkoinen markkinointi

Ulkoisen markkinoinnin kohderyhmänä ovat asiakkaat ja muut sidosryhmät, kuten esimerkiksi yrityksen jälleenmyyjät ja muut yhteistyökumppanit. Sen tavoitteena on saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tuotteista sekä ostamaan niitä. Ulkoinen markkinointi on yrityksestä ulospäin suuntautuvaa ja pääasiallisesti suurille ryhmille kohdistettua massamarkkinointia. Se antaa kohderyhmälleen lupauksia, jotka toivon mukaan täyttävät heidän tarpeensa ja toiveensa. Ulkoisessa markkinoinnissa käytetään pitkälti mainonnan eri muotoja kuten esimerkiksi lehti- ja televisiomainontaa. (Bergström ja Leppänen 2009, 20.)

Asiakkaalla on jo ennen yritykseen saapumista tiettyjä ennakkoluuloja ja odotuksia yritystä kohtaan. Ulkoisen markkinoinnin tarkoituksena on luoda näitä mielikuvia yrityksestä saadakseen asiakkaiden tarpeet tyydytetyksi. Yrityksen ulkoisesta markkinoinnista ovat pääasiassa vastuussa yrityksen omat markkinointiasiantuntijat, jotka laativat yritykselle oman markkinointistrategian ja markkinointiohjelman. (Vahvaselkä 2004.)

3.2.2 Vuorovaikutus markkinointi

Vuorovaikutteinen markkinointi on yksilöllisten kontaktitilanteiden ja asiakaskohtaamisten hoitamista niin, että asiakas saadaan ostamaan. Tämän toiminnon merkittävin tehtävä on lupauksen täyttäminen. Vuorovaikutus markkinointi on myyntipaikalla tapahtuvaa markkinointia ja vastuu siitä jää operatiiviselle henkilöstölle eli myyjille. Siksi on tärkeää, että jokainen yrityksen työntekijä omaa hyvät vuorovaikutustaidot. (Vahvaselkä 2004.)

Vuorovaikutteiseen markkinointiin vaikuttavat myös yrityksen operatiiviset järjestelmät, fyysiset puitteet sekä tekniikka ja järjestelmätuki. Myös asiakkailla on merkittävä rooli vuorovaikutteisen markkinoinnin onnistumiseen. Asiakas on yritykseen tultaessa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Nämä vuorovaikutustilanteet määrittelevät yrityksen toiminnallisen laadun tason. Ensivaikutelma on aina tärkein. Aina on muistettava, että tuotteet eivät myy itse itseään, vaan siihen tarvitaan ammattitaitoisia myyjiä, jotka saavat tuotteet vastaamaan asiakkaiden laatuvaatimuksia ja odotuksia. (Vahvaselkä 2004.)

Henkilökohtaisella myyntityöllä luodaan persoonallisia vuorovaikutustilanteita asiakkaiden kanssa. Kontaktien luominen asiakkaiden kanssa antavaa myyjälle mahdollisuuden tarkkailla asiakkaiden tarpeita ja luonnetta ja samaistua niihin. Tämä helpottaa myyntityötä ja myyjän on helpompi löytää asiakkaalleen oikeat tuotteet. Tärkeintä on myös asiakkaan kuunteleminen oikeilla hetkillä. Myyjän täytyy luoda asiakkaalle tunne siitä, että asiakas koetaan tärkeäksi. (Kotler ym. 2006, 559.)

3.2.3 Jälkimarkkinointi

Jälkimarkkinointi on keino, jossa jo ostaneet asiakkaat saadaan muutettua kanta-asiakkaiksi sekä kertomaan yrityksestä ja sen tuotteista edelleen potentiaalisille uusille asiakkaille. Jälkimarkkinointi vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välisiä suhteita. Jälkimarkkinoinnin keinoina voidaan pitää muun muassa asiakkaiden muistamista kaupanteon jälkeen, erinomaista henkilökohtaista asiakaspalvelua sekä suoramainontaa ja myyntiä. Jälkimarkkinointiin kuuluvat myös takuun antaminen tuotteille sekä mahdollisen huollon järjestäminen. Näin ollen asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja haluaa jatkossakin keskittää ostoksensa samaan yritykseen. (Bergström ja Leppänen 2009, 23.)

Jälkimarkkinoinnin tavoitteina ovat kanta-asiakassuhteen varmistaminen ja kehittäminen, lisämyynnin aikaansaaminen sekä asiakassuhteen monipuolistaminen. Pitkäaikaiset asiakkaat ostavat yleensä enemmän kuin satunnaiset asiakkaat ja tuovat näin ollen yritykselle enemmän kannattavuutta. Hyvän jälkimarkkinoinnin seurauksena yritys luo itsestään miellyttävän kuvan asiakkailleen ja samalla varmistaa uusien kauppohen syntymisen tulevaisuuden kannalta. Kestävät asiakassuhteet tekevät yrityksestä kilpailukykyisen ja estävät uusien kilpailijoiden markkinoilletulon tai markkinaosuuden kasvattamisen vaikeammaksi. (Bergström ja Leppänen 2009, 23.)

3.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksen henkilökuntaan ja se ilmenee esimerkiksi koulutuksena, sisäisenä tiedottamisena ja motivoivana johtamistoimintana. Sisäinen markkinointi antaa perustan ja edellytykset onnistuneelle palvelulle. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda henkilökunnalle käsitys yrityksen liikeideasta, tuotteista, arvoista, perusviesteistä, toimintatavoista ja kampanjoista. Yrityksen sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on lisätä henkilökunnan tehokkuutta ja innostuneisuutta työskentelyyn ja halua henkilökohtaiseen onnistumiseen sekä koko yhteisön menestymiseen. Hyvän sisäisen markkinoinnin pohjalta yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. (Vahvaselkä 2004.)

Sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi tulee asiakaskeskeisen liikeidean olla hyvin määritelty, koska sen tavoitteena on juuri liikeidean toimivuus. Liikeidean toimivuuden takaa sen jakaminen eri organisaatiotasoihin; toimintoihin, osastoihin, tiimeihin ja henkilöihin. Tämän seurauksena yrityksen jokaisen työntekijän tulee tietää yrityksen tavoitteet, liikeidea ja toiminta-ajatus. Ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity ilman hyviä sisäisiä suhteita (Vahvaselkä 2004).

3.3.1 Sisäinen markkinointiprosessi ja sen johtaminen

Sisäisen markkinointiprosessin toteutukseen osallistuu yrityksen ylin johto ja henkilöstöhallinto. Sisäinen markkinointi on kokonaisvaltainen markkinointiprosessi, joka kytkee toiminnot kahdella eri tavalla. Se varmistaa, että työntekijät ymmärtävät yrityksen liiketoiminnan asiakaskeskeisesti ja toimivat palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin lähtökohtana on se, että yrityksen ja työntekijöiden sisäinen vaihto on tehokasta. Toimivan sisäisen markkinoinnin avulla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. Sisäiseen markkinointiin kuuluu kaksi puolta; asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen. Nämä auttavat yritystä pääsemään loistaviin tuloksiin. (Grönroos 2009.)

Yrityksen johdon ja esimiesten kannustus edesauttavat työntekijöiden asenteita ja motivaatiota työntekoon. Asennejohtaminen on merkittävä osa sisäistä markkinointia yritykselle, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. Sisäiseen markkinointiin kuuluva viestintäjohtaminen on tietojen välittämistä työnteki-

jöiden ja esimiesten välillä. Tietoja tarvitaan työrutiineista, tuotteiden ja palveluiden piireistä yms. Kaikilla tulee olla myös mahdollisuus kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Hyvä tiedonkulku takaa sen, että kaikki yrityksen jäsenet pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille. Sisäinen markkinointiprosessi tarvitsee onnistuakseen sekä asenne- että viestintäjohtamista. Molemmat toiminnot ovat sidoksissa toisiinsa. (Grönroos 2009.) Myynti- ja markkinointiprosesseja käsitellään lisää myöhemmin luvussa 4.1.3.

3.3.2 Sisäisen markkinoinnin toiminnot

Sisäinen markkinointi on ennen kaikkea henkilöstön johtamista. Se on järjestelmällinen tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria. Sisäiseen markkinointiin kuuluu monia eri toimintoja, joiden avulla yritys saadaan toimimaan.

Hyvän palvelukulttuurin luominen edellyttää sitä, että henkilökunta on hyvin koulutettua. Työyhteisölle on hyvä opettaa kokonaisvaltainen näkemys palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen työntekijän asemasta suhteessa muihin yksilöihin ja toimintoihin. Koulutuksen avulla voidaan kehittää työntekijöiden asenteita palvelustrategiaa, asiakaskeskeisyyttä ja osa-aikaista markkinointia kohtaan. Koulutuksien avulla kehitetään myös työntekijöiden viestintä-, myynti- ja palvelutaitoja. Myös esimiesten kannustus ja johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden työskentelytapoihin. (Grönroos 2009.)

Yrityksen on tärkeää saada oikeanlaisia työntekijöitä ja saada heidät myös pysymään siinä. Menestyvä sisäinen markkinointi alkaa jo rekrytointivaiheessa. Hyvä sisäinen markkinointi edellyttää sitä, että työnkuvaukset ovat sopivia ja tehtävät selkeitä. Esimiesten on kerrottava alaisilleen jo varhaisessa vaiheessa yrityksen palvelustrategioista ja toimintatavoista ja saada heidät ymmärtämään ja hyväksymään ne. Myös mahdollisista muutoksista tulee kertoa välittömästi. Näin ollen yrityksen työntekijät ovat ajan tasalla yrityksen tapahtumista ja se helpottaa heidän työskentelyään. (Grönroos 2009.)

3.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään markkinoinnin kilpailukeinojen kautta (Grönroos 2009). Mainonnalla yritys tiedottaa asiakkailleen uusista tuotteista ja tarjouksista sekä houkuttelee asiakkaat ostoksille. Menestyksekkään yrityksen perustana toimii osaava ja motivoitunut henkilökunta. Osaavien myyjien asiakaspalvelutaidot ovat merkittävä osa markkinointia, sillä he ovat parhaiten kontaktissa asiakkaiden kanssa. Muita markkinoinnin kilpailukeinoja ovat asiakkaita houkuttelevat tuotteet ja palvelut (Product), niiden oikea hinnoittelu (Price), tuotteiden saatavuus (Place), markkinointiviestintä (Promotion), yrityksen fyysinen ympäristö (Physical environment), prosessit (Processes) sekä yrityksen asiakkaat ja henkilökunta (People). Markkinoinnin kilpailukeinot muodostavat yhdistelmän eli markkinointimixin, jota voidaan kutsua myös 7 P-malliksi. Yrityksen tulee jatkuvasti seurata omia kilpailijoitaan ja erottua heistä soveltamalla ja kehittämällä omia markkinoinnin kilpailukeinojaan. Kilpailukeinot suunnitellaan yrityksen kohderyhmien mukaan. (Bergström ja Leppänen 2009, 85-86.)

3.4.1 Markkinointi-mix

Tuotteet (Product) ovat markkinointi-mixin keskeisin kilpailukeino. Muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat tuotteiden ympärille. Tuotteet ovat tavaroita tai palveluita, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Tuotteita voidaan luokitella monella eri tavalla esimerkiksi niiden kestävyys mukaan. Yritys voi luoda tuotteilleen myös erilaisia liitännäispalveluita, kuten pitkä takuu, huolto, asennus ja käyttökulutus. Näin ollen yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen monipuolista palvelua ja säilyttämään mahdollisia kanta-asiakkuuksia. Tällä tavalla yritys pitää myös asiakkaansa tyytyväisinä. (Bergström ja Leppänen 2009, 85-86.)

Yrityksellä on yleensä yksi tai useampi ydintuote, jonka ympärillä voi olla muita oheis- ja lisätuotteita. Laajentamalla yrityksen tuotevalikoimaa erilaisilla oheistuotteilla yritys saa itselleen lisäarvoa ja näin ollen mahdollisuuden erottua kilpailijoista. (Kotler ym. 2006, 301-306.)

Tuotteet tulee ymmärtää hyvin laajasti, sillä asiakas ei osta pelkästään tuotteita vaan myös niiden tuomaa hyötyä ja mielihyvää. Tuotteiden tärkeys ja tarkoitus vai-

kuttavat siihen, miten paljon ostaja on valmis käyttämään aikaa ja vaivaa ostokseen. Tuotteet voidaan näin ollen jakaa erilaisiin kulutus- ja tuotantohyödykkeisiin. Kulutustuotteita ostetaan lähes päivittäin ja ostaminen suoritetaan rutiininomaisesti. Kulutustuotteita ovat muun muassa elintarvikkeet, bussi-, ja junaliput sekä hygieniatuotteet. Tuotantohyödykkeitä ostavat pääosin yritykset pitääkseen toimintansa yllä. Näiden tuotteiden ostaminen voi välillä vaatia pitkiäkin selvittelyjä. Tuotantohyödykkeisiin kuuluvat muun muassa toimistotarvikkeet, polttoaineet, koneet ja laitteet. Yrityksen tarjooman tulee olla onnistunut, jotta se voi tyydyttää kaikkien asiakkaidensa tarpeet. (Bergström ja Leppänen 2009, 112-113.)

Tuotteille tarvitaan aina hinta (Price), jotta ne saadaan myytyä. Sekä yrityksen asiakkaat että kilpailijat reagoivat mahdollisiin hinnanmuutoksiin. Hinta toimii tuotteen arvokkuuden mittarina ja muodostajana. Samalla se vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Yrityksen tulee hinnoitella tuotteensa kohderyhmälleen sopivaksi. Tuotteet ei saa olla liian halpoja eikä liian kalliita. Kun yritys käyttää hintaa kilpailukeinona, sen tulee määritellä perushinta, hinnanmuutokset, alennukset ja maksuajankohta. (Bergström ja Leppänen 2009, 138-149.)

Hinta on ainoa kilpailukeino, joka tuo yritykselle tuloja. Hintamuutoksia ja päätöksiä tehdessä yrityksen tulee olla hereillä kohdemarkkinoinnista ja ympärillä tapahtuvasta hintakilpailusta. Mitä korkeampi hinta, sitä vähäisempi on tuotteiden kysyntä. (Kotler ym. 2006, 445.) Usein vasta käytännön kokeilu osoittaa ovatko hintapäätökset olleet oikeita. Hinnoittelu tulee tehdä niin, että se kattaa kaikki mahdolliset kustannukset joita yritys on tuotteidensa eteen joutunut tekemään. Yrityksen menestyksen kannalta on myös hyvä jos ostotapahtumista kertyisi myös voittoa. (Bergström ja Leppänen 2009, 138-139.)

Yrityksen tuotteiden tulee olla asiakkaille helposti saatavilla (Place). Tuotteiden saatavuudella tarkoitetaan sitä, mistä ja miten asiakkaat saavat tuotteet. Saatavuus on ostamisen helppoutta. Tuotteiden saatavuutta tarkasteltaessa on hyvä ottaa huomioon kolme eri näkökulmaa: markkinointikanava, tuotteiden jakelu ja ulkoinen sekä sisäinen saatavuus. Markkinointikanavan kautta tuotteet siirtyvät yritykseltä asiakkaille. Markkinointikanavojen avulla yritys tuo itseään ja tuotettaan tunnetuksi. Tuotteiden jakelu on tavaroiden kuljettamista, varastointia ja tilaamista. Jakelu on osa yrityksen logistiikkaa, joka pitää sisällään yrityksen kaikki materiaali- ja tietovir-

rat. Markkinointikanavat ja logistiikka auttavat yritystä pääsemään mahdollisimman suureen tehokkuuteen. Ulkoinen ja sisäinen saatavuus tarkoittaa tuotteiden saatavuutta, missä yritys sijaitsee ja miten tuotteet ovat yrityksessä esillä. Yrityksen on tarjottava asiakkailleen myös mahdollisuus tuotteiden kuljetukseen ja varastointiin. (Bergström ja Leppänen 2006, 153-153.)

Markkinointiviestintä (Promotion) on tärkeä osa markkinointia. Yrityksen tulee viestiä tuotteistaan ja palveluistaan, jotta asiakkaat osaavat tulla ostamaan. Markkinointiviestintä on ulospäin näkyvä kilpailukeino ja se luo tietynlaisen mielikuvan yrityksestä. Markkinointiviestintää ovat mainonta, myyntityö, myynninedistäminen ja tiedotus- ja suhdetoiminta. Oikean markkinointimuodon määrittävät muun muassa tietty kohderyhmä ja tavoitteet. Markkinointiviestintää tarvitaan jatkuvasti, jotta yrityksellä riittää asiakkaita. (Bergström ja Leppänen 2009, 178-179.)

Yrityksen fyysinen ympäristö (Physical environment) on merkittävä markkinoinnin kilpailukeino. Yrityksen tilojen tulee olla siistit, jotta asiakas tuntee olonsa mukavaksi. Tuotteita arvostetaan enemmän, jos ne ovat siististi esillä. Yrityksen siisti ulkoinen ja sisäinen ympäristö luovat viihtyisän kuvan asiakkaille ja saa heidät tulemaan myös uudestaan. (Mc Grath ja Lepistö 2012, 11-16.)

Yrityksen henkilökunta ja asiakkaat (People) ovat tärkeitä yrityksen toimivuuden kannalta. Motivoitunut henkilökunta osaa asiansa ja palvelun laatu on yrityksessä korkeatasoista. Henkilökunnan osaamista tulee kehittää aika ajoin, jotta yritys pystyy pitämään palvelun laatua yllä. Työntekijöiden hyvinvointi takaa sen, että he jaksavat olla iloisia ja palveluhenkisiä työssään. Näin ollen myös varmistetaan asiakkaiden erinomainen kohtelu heidän asioidessaan yrityksessä. (Mc Grath ja Lepistö 2012, 11-16.)

Yhtenä hyvänä kilpailukeinona pidetään erilaisia prosesseja (Processes). Prosessit ovat toimintoja, joiden tavoitteena on laadukkuus ja tehokkuus. Esimerkiksi myyjän ja asiakkaan välinen myyntitapahtuma voi olla tietynlainen prosessi, jossa edetään tietyllä kaavalla. Erilaisiin prosesseihin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa liikkeen toimitilat ja laitteet sekä henkilökunnan asenteet. Yrityksen henkilökunta ja heidän muodostamat palveluprosessit luovat asiakkaille mieleenpainuvan palvelukokemuksen. (Mc Grath ja Lepistö 2012, 11-16.)

4 MYYNNTI

4.1 Myynnin organisointi ja johtaminen

Nieminen, Tomperin (2008, 115-150) mukaan onnistuminen hyvänä myynnin johtajana, on oivallettava ja määriteltävä oma roolinsa. Myynnin johtaja voi olla itse myyjä, jolloin osallistutaan itse myyntityöhön ja ollaan näin koko ajan tilanteen tasalla ja samalla tasolla muiden myyjien kanssa. Hallintojohtaja nimensä mukaan hoitaa ns. paperityöt, seuraa myyjien toimintaa ja pysyy poissa asiakaspalvelusta. Valmentaja taas ottaa jokaisen myyjän huomioon yksilönä ja auttaa heitä hyödyntämään omaa potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentavan myynnin johtajan kanssa myyjät oppivat pian itse löytämään ongelmiin ratkaisuja ja ylipääsemään haasteita. (Nieminen ja Tomperi 2008.)

Ennen myyjien suorituskyvyn analysointia ja kehittämistä täytyy myynnin johtajan itse miettiä, onko hänen roolinsa myynnin johtajana oikea. Valmentaja aktivoi ryhmänsä kyvyt ja potentiaalin, ottaa ne käyttöön ja hyödyntää niitä. Valmentaja myös kannustaa, tukee, mahdollistaa ja osallistuu itse aktiivisesti valmennukseen. Esi-miehen tehtävä on poistaa mahdolliset esteet tehokkaan myynnin tieltä ja luoda tilaisuuksia innovatiivisuudelle. Jos valmennus ei ole tarpeeksi intensiivistä, alainen voi kadottaa itseluottamuksen jota seuraa suorituskyvyn lasku ja luovuttaminen. (Nieminen ja Tomperi 2008, 115–150.)

Yrityksen työntekijät tekevät viime kädessä yrityksen voiton. Tämän takia on tärkeää, että yrityksessä palvelee oikeanlaisia ihmisiä. Myyjän lahjakkuus, asenteet ja arvot, motivaatio sekä osaaminen ovat hyvän myyjän ominaisuuksia. Lahjakkuus näkyy myyjässä hänen arjen vahvuudessaan. Ongelmanratkaisussa ilmenee looginen lahjakkuus, oman itsensä ymmärtämisessä ja omien asenteiden muuttamisessa itsetuntemus sekä muiden ymmärtämisessä ilmenee tunneäly. Asenne syntyy arvojen pohjalta, ja se muodostaa ihmisen mielipiteet ja näkyy taipumuksena käyttäytymään tietynlaisesti. Oikea asenne työntekoon ja myymiseen on myyntityön kannalta elintärkeää. Se ilmenee oikeanlaisena, kun se sisältää sopivasti nälkäisyyttä, halua kehittyä työssä, oma-aloitteisuutta ja sisua. Asenne mahdollisiin muutoksiin täytyy myös olla avoin. (Nieminen ja Tomperi 2008, 115–150.)

Työntekijän oikea asenne ei ole varma tae myynnin onnistumisen kannalta, mutta työnantajan on huomattava että työntekijän väärä asenne työhön luo riskin epäonnistumiseen. Väärä asenne saattaa myös johtua omista esimiehistä. Onko työnantaja kirkastanut selvästi työntekijälleen halutun tavoitteen ja hänen osallistumisensa tarkoituksen sen onnistumisessa? Jos työntekijä silti haluaa kulkea eri reittiä organisaation kanssa, täytyy hänet korvata sellaiseen työntekijään, joka vetää yritystä eteenpäin. Tämä on reilua myös asiakkaita kohtaan, jotka maksavat yrityksen palveluista ja haluavat saada tasaisen hyvää palvelua. (Nieminen ja Tomperi 2008, 115–150.)

Rekrytointitilanteessa työnantajan kannattaa kiinnittää huomiota siihen, pystyykö työntekijä asettumaan helposti organisaation arvojen taakse. Entuudestaan samantaiset arvot palvelevat heti alusta lähtien työn suorittamista ja työntekijä voi pitää työtä itsessään arvokkaana. Työskentelytavasta muodostuu näin parhaimmillaan kutsumuksellista, merkityksellistä ja intohimoista. Tällaisessa tilanteessa hyötyy molemmat osapuolet ja myyntityö on tehokasta ja tuloksellista. (Nieminen ja Tomperi 2008, 73-105.)

Motivaatio ilmaisee, kuinka tehokkaasti työntekijät pyrkivät asetettuihin tavoitteisiin ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä ja organisaatioon. Yleismotivaatio ilmaisee pysyvän kiinnostuksen toimintaa ja työtä kohtaan. Yleismotivaation täytyy olla kunnossa, jotta myyjiltä voidaan vaatia puhtia tilannemotivaatioon, kuten myyntikilpailuihin. Työmotivaatio voi syntyä monella tavalla. Joillekin se on vain yksi työpaikka, josta tienataan rahaa omiin menoihin, toiselle se on ura ja kolmannelle se on kutsumus. Jokaisella se palvelee omaa perustarvettaan, joko tarvetta omaehtoisuuteen ja itsenäisyyteen missä oman osaamisen hyödyntäminen on suuressa osassa, tai tarvetta yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa missä saadaan tunnustusta omalle työlleen ja kuulua näin johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Motivaation syntyyn, sen kestämiseen ja motivaation tasoon vaikuttavat juuri nämä yksilön kokemat tarpeet, kannusteet ja palkkiot oikein tehdystä työstä, sekä yksilölliset odotukset ja päätelmät, kuinka tehty työ, sen määrä ja siitä saadut palkkiot vastaavat tarpeita. Esimerkiksi myyntikilpailuista saadut bonukset, esimiehen tunnustus ja työsuhte-edut ovat motivaatiota kasvattavia tekijöitä, mutta vain ulkoisesti ja yleensä lyhyellä aikavälillä vaikuttavia. Itse työstä tulee sisäinen motivaatio. Työntekijän on koettava, että työ on palkitsevaa ja työssä pää-

see etenemään. Uudet haasteet ja työn mielekkyys ovat pitkäaikaisia, sisäisiä, palkioita, joka voi luoda pysyvän motivaation työntekijälle. (Nieminen ja Tomperi 2008, 31-39.)

4.1.1 Suorituskyvyn johtaminen

Organisaation on laadittava strategia luodakseen yritykselle toimintatapoja ja erotuakseen kilpailijoistaan. Tavoitteiden määrittely muuttaa tämän strategian todelliseksi toiminnaksi. Se myös viestii henkilökunnalle siitä, mikä on tärkeää ja millaisesta työstä tullaan palkitsemaan. Kunnianhimoiset tavoitteet innostavat ja sytyttävät ihmisiä tekemään mahdollisimman hyvää työtä. Tavoitteet myös ohjaavat päivittäistä toimintaa ja helpottavat päätöksentekoa ongelmatilanteissa. Mittaamalla tavoitteiden saavuttamista voidaan havaita ongelmat mahdollisimman ajoissa, jotta ne voidaan korjata. (Nieminen ja Tomperi 2008, 55-176.)

Yksi esimerkki tavoitteiden määrittämisessä on SMART -menetelmä. Alkukirjaimet tarkoittavat yksityiskohtaista (specific), mitattavissa olevaa (measurable), saavutettavaa (achievable), realistista (realistic) sekä aikaan sidottua (time-bound) suunnitelmaa. (Nieminen ja Tomperi 2008, 55–176.)

Tavoitteet voidaan myös jakaa kolmeen ryhmään myyjien ja myyntitiimin osalta. 1) Tulostavoitteet kertovat myynnin ja koko liiketoiminnan tuottavuudesta. Näitä ovat mm. myyntitavoitteet, myynnin kasvutavoitteet, myyntikatetavoitteet ja uusien asiakkaiden hankintatavoitteet. 2) Suoritustavoitteet ilmoittavan toiminnan ja tekemisen painopisteen, esimerkiksi lisämyynti, tietyn tuotteen myyminen tai tietylle asiakassegmentille myyminen. 3) Kehitystavoitteet kertovat nimensä mukaisesti henkilökunnan koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä myynnin ja asiakastytyväisyyden parantamiseksi entisestään. Kuten edellä on jo mainittu, myyjän vahva ja terve itseluottamus on myynnin kannalta hyvin tärkeää, ja onnistuminen myynnissä ja asetetuissa tavoitteissa vahvistaa juuri tätä itseluottamusta. Onnistumiset lisäävät myös työntekijän sitoutumista yritykseen ja lisää näin myös jatkossa suorituskykyä ja yksilön yrittämistä. (Nieminen ja Tomperi 2008, 55–176.)

Kyky suorittaa annettuja tavoitteita luo onnistumisia ja hyvinvointia sekä henkisesti, että taloudellisesti. Kuten aiemmin mainittiin luvussa 4.1., myyjän suorituskyky tu-

lee henkilökohtaisesta lahjakkuudesta, oikeasta asenteesta, yhteensopivista arvoista, motivaatiosta sekä osaamisesta (työn vaatimat tiedot ja taidot, sekä niiden soveltaminen). (Nieminen ja Tomperi 2008.)

Myyntin johdon tulee pohtia organisoidun suorituskyvyn johtamisen kannalta seuraavia asioita: Miten löydetään oikea ihminen myyntitiimiimme, miten varmistetaan hänen vahvuuksiensa käyttö, miten kehitetään suorituskyyä, miten sitouttaa oikeat ihmiset ja kuinka luopua väärällä asenteella varustetuista ihmisistä? Johto voi konkreettisesti laatia myyjän osaamiskartan, jossa muodostetaan näkemys nykyisen osaamisen tasosta, tulevaisuuden osaamistarpeesta sekä sen mukaan kehitystarpeista. Tämä voi olla pohjana kehityskeskusteluille, joka on esimiehen ja alaisen välinen, henkilökohtainen keskustelu työstä. Työntekijä ilmaisee keskustelussa omat odotuksensa ja motivaatiotekijänsä, joita yritetään peilata organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. Esimies kertoo samalla, mitä työntekijältä odotetaan ja mikä on hänen roolinsa ja tehtäväkuvansa yrityksen toiminnassa. Kehityskeskusteluissa on ihanteellista luoda molemminpuolista kunnioitusta, ottaa henkilöt huomioon yksilöinä ja saada aikaan luottamusta. (Nieminen ja Tomperi 2008, 55–176.)

Huomion osoittaminen ja tunnustus työntekijän työstä on palkitsemista. Palkitsemista on myös työntekijän mahdollisuus kouluttautua ja kehittää osaamistaan, työskennellä itsenäisesti, osallistua päätöksentekoon sekä kantaa vastuuta. Perinteisesti oletetaan että palkitseminen tarkoittaa rahallista palkkiota. Tämä on kuitenkin vanha käsitys ja sen mukaan rahallista palkkiota pidetään nykyään myyjien manipuloinaisena ja suuresta rahasummasta innostuvia myyjiä rahanahneina. Palkita voi myös aineettomasti, mikä tukee enemmänkin myyjän motivaatiota. (Nieminen ja Tomperi 2008, 55–176.)

Selkeät tavoitteet, jokin innostava päämäärä ja työn tarkoituksen määrittely luo myyjälle idean oman työnsä merkityksestä. Tiedostaminen työssä edistymiseen tulee ilmi kehityssuunnitelmissa ja esimiehen rohkaisu oma-aloitteisuuteen ja luovuuteen lisää tietoisuutta omista kyvyistä ja pätevyyydestä. Esimies voi antaa myös tietyissä tilanteissa vapauden tehdä omia päätöksiä, mikä taas luo työntekijälle vastuudentunnetta. (Nieminen ja Tomperi 2008, 55–176.)

Palkitseminen liittyy osittain suorituskyvyn johtamiseen, sillä ensin täytyy arvioida myyjän suorituskky ja mahdolliset kehitystoimenpiteet, jotta voidaan johdonmukaisesti palkita työntekijä suorituskvyn ja tulosten mukaan. Jokainen myyjä on yksilöllinen, joten palkitsemisenkin täytyy olla yksilöllistä. (Nieminen ja Tomperi 2008, 55–176.)

4.1.2 Myyntiprosessin johtaminen ja toimeenpano

Leppäsen (2007, 54-59) mukaan kerrataan, kuinka yritys lähtee etsimään myyntituottoja. Ensin luodaan liikeidea jonka jälkeen määritellään myyntistrategia ja myyntitaktiikka. Näillä haetaan asiakastytyväsyyttä, mikä taas tuo yritykselle haluttuja myyntituottoja. Myyntistrategia ja myyntitaktiikka luovat yhdessä myyntiprosessin, jonka tarkoituksena on luoda asiakkaalle myönteinen ostopäätös. Myyntiprosessi tähtää asiakkaan ostohaluun tuotteen tai palvelun osalta, ei sen tarpeeseen tai asiakkaan ostokyvyn. (Leppänen 2007.)

Myyntiprosessin johtamisessa mitataan, ovatko asiat ja ihmiset tasapainossa organisaatiossa. Johtaminen alkaa suunnittelusta (strategiasta), etenee toimeenpanon johtamiseen ja lopuksi myynnin arvioinnin johtamiseen, jossa tarkastellaan toteutuneita myyntituloksia ja suoritustavoitteita. (Nieminen ja Tomperi 2008, 52-60.)

Myynnin toimeenpanossa täytyy johdon miettiä monia eri suhteita organisaation sekä sisällä että ulkopuolella, jotta paras mahdollinen tulos saataisiin aikaiseksi. Kilpailua muodostuu paikallisesti, mutta myös globaalisti, mikä vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun ja trendeihin. Tekniikka kehittyy myös koko ajan, mikä tuo alalle uusia innovaatioita ja toimintamalleja. Markkinoille tuodaan siis koko ajan kehittyneempiä tuotteita ja liiketoimintamalleja, jonka takia yrityksen johdon täytyy pitää oma yritys mukana ajan hermolla pysyäksään kilpailussa mukana. Asiakkaiden tietoisuus ja vaatimustaso nousevat myös koko ajan, mikä luo haasteita henkilökunnalle näiden vaatimusten täyttämiseen. Osaamisen tasoa on nostettava jatkuvasti ja samalla myös työntekijöiden asenteet työntekeä ja odotuksia kohtaan muuttuvat ja organisaation johdon on pystyttävä tarjoamaan heillekin mahdollisimman hyviä ja innovatiivisia työpaikkoja. (Nieminen ja Tomperi 2008, 73-104.)

Myynnin johtajan on huolehdittava siitä, että jokainen myyjä panostaa työhön maksimaalisen määrän. Eli myyjä on mahdollisimman paljon asiakkaan kanssa kasvotusten. Voimavaroja ja resursseja on kohdistettava luomaan työntekijöille merkityksellisiä tavoitteita, jotta ihmiset jaksavat kuluttaa työpanostaan yrityksen hyväksi. Riittäviä varoja on myös hankittava jatkuvasti osaamisen kehittämiseen. Työntekijät voidaan ottaa osaksi suunnittelua ja luoda näin työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen. Jo rekrytointivaiheessa tulisi uusille työntekijöille selvittää, mitä heiltä odotetaan työn tekemisen määrälliseltä panostukselta. Näin voidaan jo rekrytointivaiheessa karsia pois ne työntekijät, jotka eivät vie suunniteltua myyntiprosessia eteenpäin (kts. luku 4.1). (Nieminen ja Tomperi 2008, 73-104.)

Valve (2007, 71) vertaa ravintolan arkea näytelmän kokoonpanoon. Tarjoilijat toimivat näyttelijöinä, ravintolapäällikkö ohjaajana, sekä asiakkaat yleisönä. Ohjaajalla on aina oma tulkinta käsikirjoituksesta ja hänellä on vapaus ottaa esityksestä taiteellinen kokonaisvastuu. Hänen on saatava näyttelijänsä esiintymään rooleissaan mahdollisimman hyvin. Myös asiakaspalvelijoilta itseltään vaaditaan tulkintaa liikeideasta ja näin luoda elämyksiä sen puitteissa. Käsikirjoitus, eli liikeidea, sisältää juonen, tapahtumat ja toimintatavat ja toimii näin kaiken toiminnan perustana. Liikeideasta saadaan kuva, millaisesta ravintolasta on kyse, mitä se haluaa tarjota ja miten ja millaisin mielikuvin se toteuttaa palvelujaan. Laajemmin tarkastellen liikeidea koostuu ympäröivistä markkinoista ja siitä, millainen on ravintolan kohdeyleisö. Ravintolan sijainti ja hintataso määräävät suurissa määrin sen, mitä tuotteita asiakkaalle on tarjolla ja kuinka liikeidea on rakentunut tämän ympärille. Organisaattiorakenne ja johtamisjärjestelmä pitävät sisällään yrityksen voimavarat, tavat toimia ja yrityksen imagon ylläpitämisen ja sen luomisen. Myönteinen imago on suuressa osassa positiivisten kokemusten syntyemisessä ja se voi pelastaa huononkin palvelutapahtuman. Negatiivinen imago taas pahentaa entisestään palvelutapahtuman aikana tapahtuvia virheitä, eikä onnistunut prosessikaan voi täysin korjata ennalta opittua huonoa imagoa. (Valve 2007.)

Menettelytavat ja toimintamallit voidaan yleistää yrityksessä nimellä prosessit. Pääprosesseja ravintolassa ovat palvelut, asiakkuus ja markkinointi, johtaminen, hankinta ja logistiikka, sekä IT- ja tukitoimintojen prosessit (kuvio 1). Jokaisella osa-alueella on tärkeä roolinsa ravintolaelämyksen tuottamisessa, mutta asiakkaalle näkyy vain palveluprosessi. Palveluprosessi on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen

kohtaaminen ja kaikki siihen liittyvät tekijät (kuvio 2). Kuten kaikissa palvelutapahtumissa, kanssakäynti alkaa tervehdyksestä, etenee tilauksen vastaanottoon ja toimittamiseen ja loppuu maksamiseen. Unohtumaton elämys syntyy myös perus palveluprosessien tapahtumien puitteissa. (Valve 2007.)



Kuvio 1. Ravintolan pääprosessit (Valve 2007, 71; Salo 2003a, 26.)

4.1.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan muodostamaa käsitystä yrityksestä siellä tapahtuvien kohtaamisten, sen herättämien mielikuvien, sekä heränneiden tunteiden kautta. Luomalla asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia yrityksen johto maksimoi asiakkailleen tuottaman arvon. (Löytänä ja Kortesus 2011, 11-15.)

Jotta kokemuksia voidaan luoda, täytyy yrityksen asettaa asiakkaansa toimintansa keskiöön. Yrityksen omat toiminnot järjestetään siten asiakkaan ympärille luoden näin ainutlaatuisia kokemuksia ja tuomaan arvoa. Asiakasta lähimpinä toimintoja ovat myynti, asiakaspalvelu ja markkinointi. Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM = Customer Experience Management) voi parhaimmillaan luoda ainutlaatuisia palveluja, jolloin yrityksellä on suuri etu kilpailijoihin nähden ja hintakilpailua ei muodostu. (Löytänä ja Kortesus 2011, 16-21.)

Löytänä ja Kortesun (2011, 43) mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen on neljä näkökulmaa. Ensinnäkin asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuva, sillä tuotteen tai palvelun käyttö on useammalle osa heidän identiteettiään (esim. ravintolat, yökerhot, elämysmatkat). Huono palvelu ja pettymykset loukkaavat siis heitä

enemmän kuin ennen. Johdon on siis tarkasteltava huonoja asiakaskohtaamisia ja analysoida ne, jotta tulevaisuudessa välttyttäisiin samanlaisilta tilanteilta. Toiseksi asiakaskokemuksen tulisi yllättää ja luoda elämyksiä. Positiiviset yllätykset saadaan yleensä aikaan johdetussa asiakaskokemuksessa, jossa valintaprosessia helpotetaan suosittelemalla ja vinkkaamalla. Kolmanneksi yrityksen tulee johtaa ja kehittää asiakaskokemusta tietoisesti koko ajan ja analysoida kosketuspisteitä, jotta palvelutilanne hoituu mahdollisimman hyvin. Tällä yritys luo positiivisia muistikuvia asiakkaille ja jää näin mieleen. Viimeisenä asiakas on saatava haluamaan lisää. Kaikki asiakkaan kokemat positiiviset tilanteet tuottavat mielihyvää, joka saa asiakkaan haluamaan lisää. Asiakaskokemuksen luomiseen kannattaa siis panostaa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 43.)

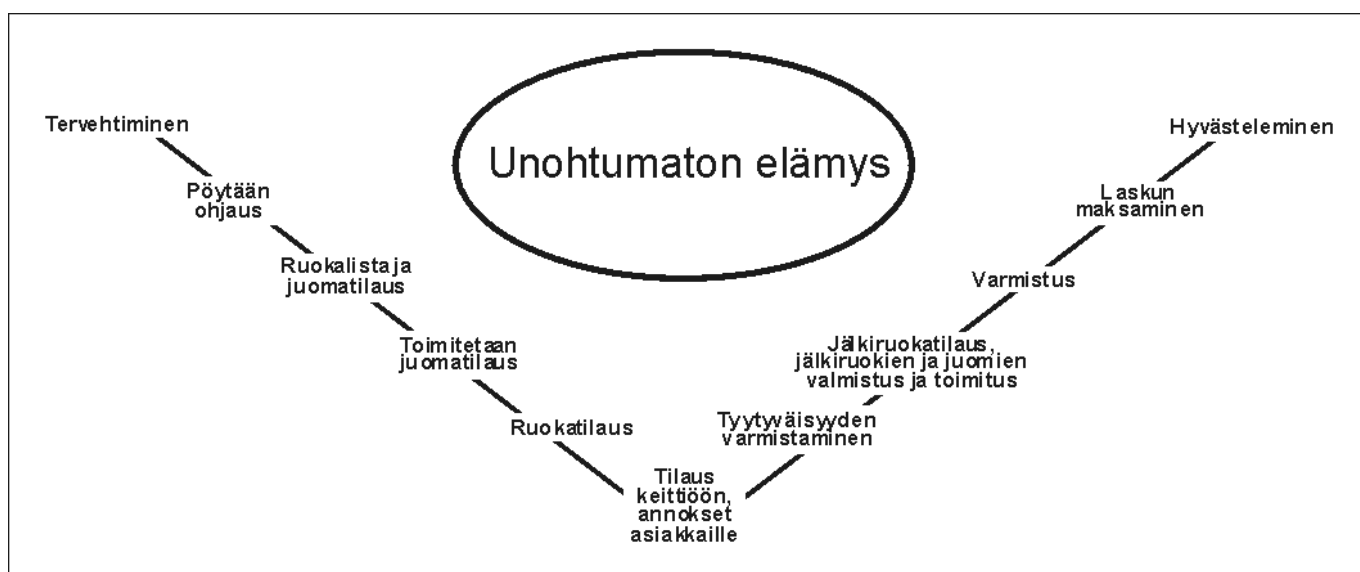
Asiakaskokemuksen johtamisen voi jakaa portaisiin. Ensin täytyy määritellä tavoite, joka kuvaa haluttua, differoivaa vaikutusta asiakkaaseen. Sen jälkeen aletaan kehittämään toimintatapoja, joilla päästään näihin tavoitteisiin. Seuraavaksi organisoidaan henkilöstö luomaan näitä tavoitteita rekrytoimalla oikeita henkilöitä, kouluttamalla ja palkitsemalla. Seuraavaksi toteutetaan suunnitelmat, joita ajan mittaan arvioidaan, analysoidaan uudelleen ja parannellaan tarvittaessa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 155.)

Valve (2007) kuvaa tarkasti asiakkaan ravintolaelämyksen syntymistä ja tutkii siihen johtavaa prosessia. Asiakas kokee ravintolakäyntinsä kokonaiselämyksenä, mutta ravintolakäynnin aikana hän havaitsee eri osa-alueet eri ärsykkeinä. Asiakkaan oma persoona, aistien voimakkuus ja sen hetkiset tilannetekijät vaikuttavan voimakkaasti siihen, mitkä tekijät havainnoinnissa korostuvat. Kokonaiselämyksen osa-alueiden lisäksi ravintolaelämys voi olla hetkellinen tai pidempikestoinen tunnetila tai aistimus. (Valve 2007.)

Ravintolaelämys toimii prosessiluonteisesti, aivan kuten mikä tahansa muukin myyntitilanne. Prosessi alkaa asiakkaan saapumisesta ravintolaan ja päättyy sieltä poistumiseen. Tapahtumaketju kulkee ärsykkeen havainnoinnista elämykseen joko suoraan tai ärsyke voi herättää asiakkaassa muiston tai mielikuvan, jonka kautta elämys koetaan. Ravintola voi tarjota ärsykeitä elämysten luomiseen, mutta aina asiakaspalvelutilanteissa ärsykkeiden vastaanottaminen riippuu itse asiakkaan persoonasta, mielialasta ja käyttäytymisestä, sekä seurasta. Elämys tapahtuu aina vas-

ta asiakkaan kokemana ja on itse suuressa osassa elämyksen synnyssä. Ravintola voi rakentaa palveluprosessin tukemaan ja ohjaamaan elämyksen luomista (Kuvio 10). Palveluprosessi rakentuu vuorovaikutustilanteisiin asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä koko ravintolakäynnin ajan. (Valve 2007.)

Tässä työssä tarkastellaan elämyksiä paikan päällä tapahtuvien prosessien kautta. Laajemmassa kokonaisuudessa elämysprosessi on pidempikestoisempi. Itse ravintolakäyntiin (kohde-elämys) lisätään tilanne ennen ravintolaan astumista (esielämys), mihin liittyy asiakkaan odotukset ja virittäytymistilat, sekä tapahtumat ravintolakäynnin jälkeen (jälkielämys), mihin kuuluvat muistot käynnistä ja elämyksen jakaminen eteenpäin. Joissakin tapauksissa ravintolaelämys saa täyden hohtonsa vasta poistumisen jälkeen. (Valve 2007.)



Kuvio 2. Ravintola palveluprosessi (Valve 2007, 72; Salo 2003a, 26.)

4.1.4 Onnistumisen kulttuuri

Yrityksen tapa toimia, eli sen yrityskulttuuri on kaikessa taustalla, vaikkei sitä olisi kirjoitettukaan mihinkään konkreettisesti ylös. Yrityskulttuuri, strategia ja toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitukset tulevat ratkaisemaan sen, tuleeeko myyntitiimisi tai yrityksesi lopulta menestymään. (Nieminen ja Tomperi 2008, 177-214.)

Yrityskulttuuri määrittelee sopivat ja suotavat käyttäytymismallit organisaation sisällä. Se sisältää tavat, uskomukset, periaatteet, toimintatavat, tunnelman sekä ilmapiirin. Se voi parhaimmillaan yhdistää tiimin ja vähentää näin ollen konflikteja ja epävarmuutta. (Nieminen ja Tomperi 2008.)

Yritys haluaa tarjota työntekijöilleen onnistumisen kulttuuria. Tämä rakentuu kaikista niistä rakennuspalikoista, mitä tässä luvussa on käyty läpi. Ne ovat oikeat ihmiset, yhteinen unelma (visio), strategian ymmärtäminen, yhteiset arvot, kunnianhimoiset tavoitteet, sujuvat prosessit, valmentava johtajuus, oikeudenmukainen palkitseminen sekä luottamuksen ilmapiiri. (Nieminen ja Tomperi 2008.)

4.2 Henkilökohtainen myyntityö

Myyntityö tarkoittaa henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää myynnin aikaansaamiseksi (Lahtinen ja Isoviita 1997, 11). Se on tärkein viestintä- ja markkinointikeino, mitä yritys voi käyttää tuottaakseen tulosta. Myyntityön tarkoituksena on auttaa asiakasta ostamaan tuote, joka sopii sen hetkeen tilanteeseen, haluun ja tarpeeseen. (Lahtinen, Isoviita ja Hytönen, 1993, 141.) Henkilökohtainen myyntityö on tapa ansaita markkinoilla kilpailuetua, saada uusia asiakkaita ja vaikuttaa yrityksen elinvoimaan (Kokonaho 2011,15).

Hyvä myyjä on aidosti halukas tekemään myyntiä. Jos myymistä ei koeta omaksi lajikseen, tulokset näkyvät yleensä huonona. Myyjän täytyy kutsumuksen lisäksi osata asiansa, kuten myytävät tuotteet, sekä olla tietoinen kilpailijoista. Omat tuotteet täytyy myös osata heijastaa kilpaileviin ja osata perustella, miksi kannattaa ostaa oma tuote kilpailijan sijaan, kilpailijoita kuitenkin halventamatta. Taitava myyjä luo asiakkaalle tarpeen ostaa tuote, vaikka tätä tarvetta ei olisi alun perin ollutkaan. (Rope 2003, 95-116.)

Myyjän perustaitoihin kuuluu niiden tekijöiden poisto, jotka voisivat muodostua esteeksi ostolle. Alennuksia ei myöskään tarvitse taitavan myyjän antaa, vaikka asiakas sitä osaisi vaatia. Määrätietoisuus myyntitilanteessa taas saa ostajan vakuuttuneeksi tilanteissa, joissa asiakas muuten olisi epävarma ostoksesta ja olisi halukas siirtämään ostopäätöstään. (Rope 2003, 95-116.)

Perustaitojen lisäksi myyjällä täytyy olla tiettyjä ominaisuuksia, jotta kommunikaatio asiakkaan ja esimiehen kanssa sujuisi mahdollisimman helposti. Myyjän täytyy puhetaitojen lisäksi osata kuunnella asiakasta jotta tarvekartoitus onnistuu. Henkilönä mukava, fiksu, täsmällinen, luotettava ja rehellinen on asiakkaiden mielestä miellyttävä pari asioida ja jotta myyjä olisi helposti lähestyttävä, tulee olemuksen olla siisti ja yleismieliala positiivinen. Sosiaalisuus, persoonallisuus ja palvelusuuntautuneisuus lisää entisestään hyvän myyjän onnistumista päivittäisissä tilanteissa. Lista on lähes mahdotonta täyttää yhden henkilön, joten tärkeimpänä pidetään halua tehdä myyntityötä ja myyjän luontaista viehätysvoimaa. (Rope 2003, 95-116.)

Myyjän kyvykkyyssperustan ja pitkän aikavälin tuloskyky tulee myyjän taustaominaisuuksista (ikä, sukupuoli, koulutus, persoonallisuustekijät, ominaisuudet) ja halutekijöistä (motivaatio työntekoon). (Rope 2003, 95-116.)

Myyntityön tuloksellisuus perustuu työn määrään, laatuun ja kohteisiin. Työn määrä sisältää tehdyt työtunnit ja niiden tehokkuus perustuen motivaatioon ja energisyyteen. Työ on laadukasta, kun työntekijä tuntee myytävät tuotteet, yrityksen jolle hän tekee työtä ja kilpailevat yritykset. Omaa palvelua osataan näin heijastaa muihin ja asiakkaalle tuodaan näin lisäarvoa. Työn kohteet ovat myyjällä tietysti asiakas ja niille myytävät tuotteet sekä oma työtehtäväalue. (Lahtinen ja Isoviita 1997.)

Kangassalo (2012, 19-21) listaa myös huonon myyjän ominaisuudet. Listaus ei suinkaan sisällä päinvastaisia asioita kun hyvän myyjän lista, vaan se tuo erilaisia asioita esille. Pitkän aikaa myyntityötä tehnyt henkilö voi kyllästyä työhönsä, jolloin myynti ei ole enää tuloksellista, vaan pelkkää suorittamista. Kova kilpailu voi taantuttaa yritteliäänsikin ihmisen, jolloin myyjästä tulee luovuttaja. Huippumyyjä ottaa vastoinkäymiset tilaisuuksina oppia virheistä ja pysyy kilpailussa jatkuvasti ajan hermolla. Huono myyjä on laiska, ei halua tehdä kovaa työtä ja keksii tekosyitä jatkuvasti, jotta tietyistä tehtävistä voisi luistaa. Moni myyjä myös pelkää tulevansa torjutuksi, mutta hyvä myyjä oppii kestävänsä sen. Ja vaikka kauppa saadaankin päätökseen, huono myyjä jättää kaupat minimiin, vaikka asiakas onkin halukkaimmillaan ostamaan lisää heti kaupanteon jälkeen. Lisämyynti voi myyjästä tuntua tyrkyttämiseltä eikä sitä uskalleta tehdä. Kärsimättömyys kaupanteon aikana ajaa monen asiakkaan pois, sillä myyjä ei anna asiakkaan harkita ostostaan tarpeeksi pitkään ja aletaan hoputtamaan. (Kangassalo 2012.)

4.2.1 Vaikuttamisen tasot

Myyymisen perusideana on saada asiakas ostamaan yrityksen tuotteita, jotta yritys saisi voittoja. Myyjä on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jolloin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan mielipiteisiin ja sitä kautta hänen ostohaluunsa. (Lahtinen ja Isoviita 1997, 11.)

Myyntiin vaikuttamisessa sanotaan olevan viisi erilaista tasoa. Apatia on niistä alhaisin. Myyjä on tällöin hyvin passiivinen, sisäänpäinkääntynyt ja välinpitämätön myyntiä kohtaan. Myyjä ei tällöin edes pyri vaikuttamaan asiakaseen. Seuraava taso on mielenkiinnon herättäminen. Jo pieni yritys saada asiakkaan mielenkiinto heräämään yrityksen tuotteita kohtaan tuo enemmän myyntituloja. Tavallisia toimenpiteitä mielenkiinnon herättämiseksi on aktiivinen äänenkäyttö, tunteiden näyttäminen ja toiminnallisuus asiakkaan kanssa. Myyjä voi myös korostaa tuotteiden uutuutta ja ainulaatuisuutta. Kolmannella tasolla asiakasta suostutellaan ostamaan tuotteita tai palvelua. Myyjän tehtävä on nostaa asiakkaan piilossa olevat tarpeet ja käsitellä mahdolliset epäröinnin aiheet tuotteen ostamista kohtaan. Epäröinnit poistetaan yleensä tuomalla tuotteen etuja ja hyötyjä voimakkaasti esille. Tämä taktiikka luo hyvät edellytykset lisämyynnille ja saa asiakkaan yleensä ostamaan monta tuotetta kerralla. Manipuloimalla asiakkaat ostamaan tuote esimerkiksi syyllistämällä saadaan asiakas tuntemaan huonoa omatuntoa jos kauppa jätetään tekemättä. Tämä neljäs vaikuttamisen taso vetoaa hyvin paljon tunteisiin ja ei jätä aina hyvää mieltä asiakkaalle. Viimeisellä tasolla pakotetaan asiakas ostamaan tuote, esimerkiksi kiris-tämällä tai uhkailemalla. Tämä vaihtoehto on laissa kielletty eikä sitä tule koskaan käyttää kaupan tekemiseksi. (Kokonaho 2011, 11–14.)

4.2.2 Myyntinäkemykset, -prosessi ja -taktiikka

Erilaisia myyntinäkemymiä on aikojen saatossa luotu auttamaan myyjien työtä asiakaspalvelussa. Myyntikaavoja ja tekniikoita on ollut erilaisia, kuten soitto-rasiatekniikka, AIDA -kaava, painonappitekniikka, DIBABA -kaava ja Grid teoria, joi-den perusideana on myyjän tilanteen hallitseminen ja asiakkaan ohjailu kaavan mukaisesti myyntitilanteessa. Nämä kaavat on kuitenkin todettu vanhentuneiksi, sil-lä tiukat myyntikaavat voivat rajoittaa myyntitilannetta. Myyntikaavat ovat hyvin teknisiä eivätkä tue kokonaiselämyksen tuottamista. Nykyään halutaan keskittää

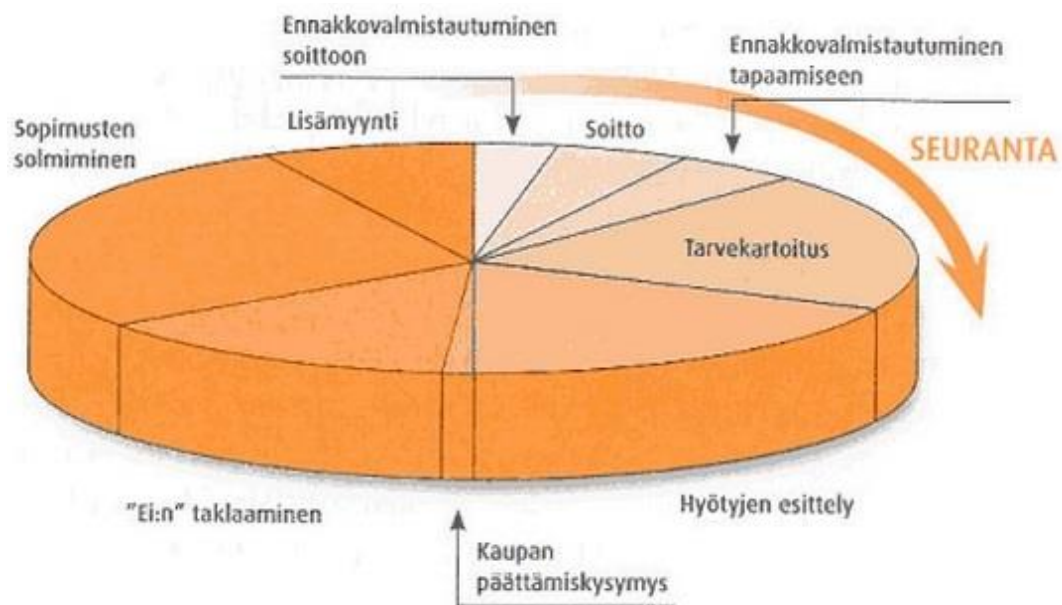
myyntityö asiakkaan ongelmanratkaisutekniikkaan. Ongelmanratkaisutekniikassa painotetaan myynnin vastuullisuutta ja myyntitilanteessa halutaan selvittää asiakkaan todelliset tarpeet. Myyntikeskustelu etenee niin, että asiakkaalle ei tyrkytetä yrityksen tuotteita, vaan esitellään tuote mikä voisi ratkaista hänen tämän hetken ongelmansa. (Lahtinen ja Isoviita 1997.)

Myyntiprosessi lähtee liikkeelle valmisteluvaiheesta. Omaan asiakasryhmään tutustuminen, myytäviin tuotteisiin tutustuminen ja myyntitaktiikan valmistelu helpottaa myyjän työtä, kun tullaan myyntikeskusteluvaiheeseen. (Lahtinen ja Isoviita 1997.)

Myyntikeskustelussa myyjä luo asiakkaalle ensivaikutelman, mikä jo sinänsä vaikuttaa suuresti asiakkaan ostohaluun. Tässä vaiheessa myyjä tekee myös pikaisen arvion kuka ryhmästä tekee ostopäätöksen, ja mitkä ovat heidän tämänhetkiset tarpeet. Tapoja tarvekartoitukseen on monia. SPIN -analyysi tulee sen kirjaimista S: situation = tilanne, P: problem = ongelma, I: implication = seuraus ja N: need = merkitys. 3K:n mukaan kysytään, kuunnellaan ja katsellaan, ja suppilomallissa siirrytään yleisistä ja laajoista kysymyksistä aina yksityiskohtaisempiin. Myyjä voi myös käyttää avoimia kysymyksiä, sekä johdattelevia kysymyksiä. Kun tarvekartoitus on tehty, voidaan alkaa esittelemään yrityksen tuotteita, jotka voisivat mahdollisesti vastaavan asiakkaan sen hetkisiä tarpeita. Tuote-esittelyssä on tärkeää osata myös kilpailijoiden tuotteet, sillä myyntiargumentointianalyysissä myyjä vertailee omaa tuotettaan kilpailijoihin, ja OEH -analyysissä esitellään tuotteet ominaisuudet, edut ja hyödyt. Asiakas tuntee saavansa perustellun ratkaisun ja kokonaispalvelua. Vastaväitteiden ilmaannuttua myyjän täytyy selvittää, mistä vastustus kumpuaa. Asiakas voi haluta alennusta, lisää miettimisaikaa, lisää informaatiota tuotteesta tai halua päästä irti ostamisesta. Joissakin tilanteissa, esimerkiksi jos asiakas haluaa pois myyntitilanteesta, myyjän on osattava luovuttaa. Jos asiakas kuitenkin totuttuun tapaan vain tinkii tai muuten osoittaa mielenkiintoa tuotetta kohtaan väittelemällä, myyjä voi vastata väitteisiin taitojensa mukaisesti ja perustelemalla saada kauppa päätökseen. (Lahtinen ja Isoviita 1997.)

Rope (2003, 59) erottelee myyntikeskusteluvaiheen ja tarjousvaiheen. Myyntikeskustelun tarkoitus on vain avata keskustelu ja tehdä tarvekartoitus, kun taas tarjousvaiheessa rakennetaan asiakkaalle tuote joka vastaa hänen tarpeitaan ja osataan markkinoida se oikein. (Rope 2003.)

Kaupan päättämisvaiheessa myyjä auttaa ja rohkaisee asiakasta päätöksenteossa, sovitaan hinnasta ja saadaan kauppa lopulta päätökseen. Asiakkaalle täytyisi myös saada hyvä loppuvaikutelma kaupasta, ja tyytyväisyys varmistetaan jälkihoitovaiheessa. (Rope 2003.)



Kuvio 3. Myynnin ympyrä (Rubanovitsch 2012, 33-39)

Yksi Suomessa laajasti käytetty myyntiprosessin malli on Myynnin ympyrä (kuvio 3.) (Rubanovitsch 2012, 33-39). Se sisältää pelkistetyesti myyntiprosessin olennaiset vaiheet tapahtumajärjestyksessä. Kuten monessa muussakin teoriassa, prosessi alkaa valmistautumisella, kuten asiakkaisiin tai tuotteisiin tutustumisella, myyntipuheen opettelemisella yms. Asiakkaan saapuminen luo ensikontaktin ja asiakkaan oikeanlainen huomioiminen on tässä tilanteessa erittäin tärkeää. Myyjä alkaa tämän jälkeen tehdä tarvekartoitusta, jossa selvitetään asiakkaan senhetkinen ongelma ja yritetään löytää siihen ratkaisu yrityksen senhetkisen tarjonnan avulla. Tarvekartoituksessa myyjä kysyy ja kuuntelee, kun asiakas puhuu. Kun tarvekartoitus on tehty, myyjä alkaa puhumaan valikoitujen tuotteiden puolesta ja tällä kertaa asiakas kuuntelee. Tuotteista esitellään hyötyjä asiakkaalle, joka viimekädessä valitsee tuotteista sen sopivimman. Kirjassa esitetään myös menettelytavat kielteiseen vastaukseen reagoimiseen. Tuotteita ei saa tyrkyttää asiakkaalle, vaan epäröintiin on etsittävä perimmäinen syy. Yleensä asiakasta mietityttää hinta tai laatu tai tuotteen

tuomat hyödyt. Tällöin myyjän voi painottaa niitä ylivoimatekijöitä, jotka tulivat ilmi asiakkaan tarvekartoituksessa. Ympyrässä seuraavana on sopimuksen solmiminen. Myyjä ja asiakas on tullut yhteisymmärrykseen ostettavista tuotteista ja kauppa on tehty. Taitava myyjä kiittää asiakasta tilauksesta ja lähtee ehkä tekemään tämän jälkeen lisämyyntiä. Asiakas on yleensä kaupan päätäntävaiheessa myönteisellä mielellä ja jos myyjä on ollut miellyttävä, hän voi ostaa häneltä lisää. Tämän jälkeen myyntiympyrässä alkaa seurantavaihe ja jälkihoito, missä varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys ostettuun tuotteeseen ja annetaan edelleen mahdollisuus oheistuotteiden ostoon. Oikea jälkihoito luo parhaassa tapauksessa pitkäaikaisen asiakkuuden yritykseen. (Rubanovitsch 2012.)

Myyntitaktiikka on tärkeä elementti myyjän ja asiakkaan välisessä kommunikaatiossa. Se opastaa, miten myyntityöhön liittyvät asiat tulisi hoitaa ammattitaitoisesti. Kommunikointi voi joskus olla hyvin vaikeaa. Esteitä tehokkaalle kommunikaatiolla voi muodostua, jos asiakas on jo alunperin luonnostaan muutosvastarintainen ja ei halua luopua omista tavoistaan. Ihmisillä on myös usein taipumus olla kuuntelematta myyntipuhetta. Myyjän täytyy pitää yllä asiakkaan mielenkiintoa ja huomiota koko myyntitapahtuman ajan. Asiakas voi myös kuulla väärin tai tulkita puheen eri tavalla kuin se oli tarkoitettu. Myyjän pitää muistaa myyntitilanteessa, että asiakas ei todennäköisesti tiedä alan termistöä tai muuten vain ei kuulu samaan alakulttuuriin myyjän kanssa. Väärinymmärrykset saadaan vältettyä, kun käytetään hyvää yleis-kieltä eikä oleteta asiakkaan kuuluvan tiettyyn ryhmään pelkän olemuksen vuoksi. Asiakas voi myös pihdata tietoja tarkoituksella, mikä vaikeuttaa myyjän tarvekartoituksen tekoa. (Leppänen 2007, 60.)

Tehokas kommunikaatio on kuitenkin mahdollista saavuttaa. Myyjän täytyy olla aktiivinen kuuntelija ja saada asiakkaalle selväksi heti keskustelun alussa, mikä on keskustelun tarkoitus. Myyjä on myös myyntikeskustelussa se looginen osapuoli, jolla on päämäärä ja tarkoitus. Asiakas on varautunut emotionaalisesti eikä saata ollenkaan seurata myyntikeskustelun kaavamaisuutta ja loogisuutta. Myyjän on hyväksyttävä asiakkaan irrationaalisuus jotta saa asiakkaan kuuntelemaan hänen loogisuuttaan. Suostuttelussa tavoitteena on saada toinen osapuoli käyttäytymään suostuttelijan haluamalla tavalla. Vaikkakin halutaan saada aikaan tietty reagointitapa, myyjän täytyy nähdä tilanne asiakkaan kannalta, jotta lopputuloksena olisi parempi asiakastyytyväisyys. Suostuttelussa täytyy kuitenkin pitää mielessä muu-

tamat perusseikat: asiakas täytyy saada vastaanottavaiseksi suostuttelulle. Myyjä voi tarkastella ja kysellä tarvekartoitustilanteessa asiakkaita ja löytää heidän heikkoutensa ja tarjota niihin ratkaisu. Vähäpuheinen asiakas saadaan avautumaan siirtymällä suljetuista kysymyksistä (vastauksena kyllä/ei) avoimiin kysymyksiin. Jos asiakkaana on kuitenkin henkilö, joka väittää vastaan tai kertoo hyvin voimakkaasti omista mielipiteistä, myyjä voi käyttää tilaisuutta hyödykseen ja saada asiakas toistamalla avainsanoja kertomaan lisää näkemyksestään ja löytämään ongelmakohdat. Myyntitilanne ei koskaan saisi muuttua väittelyksi. (Leppänen 2007.)

4.2.3 Myynnissä onnistuminen

Rope (2003, 123) kertoo onnistuneen myynnin avaintekijät. Asiakkaita täytyisi hoitaa yhtäläisesti eikä suosia tiettyjä lempi-asiakkaita ja joustaa tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Hinnasta ei kuitenkaan pitäisi antaa alennusta ja myyjän on opeteltava perustelemaan tämä hinta, sillä myynnin tulosta tulisi aina tarkastella katteen eikä myyntimäärän kautta. (Rope 2003.)

Myynnille on oltava tavoitteita, joita kohti pyritään jokaisessa myyntitilanteessa. Tavoitteiden toteuttamista tuli myös mitata, sillä muuten tavoitteilla ei ole mitään käytännön merkitystä. Jokaiseen myyntitapahtumaan pitää myös valmistautua huolella. Jos asiakkaan kysymä asia on sillä hetkellä epäselvä, myönnä tietämättömyytesi rehellisesti. Mitään tuotetta ei saa myydä väkisin, vaan asiakasta täytyy tarkkailla ja huomata, kun asiakkaalla ei ole ostohalua. Kuuntelemalla asiakkaan argumentteja myyjä voi käyttää asiakkaan omia ilmaisuja hyväksi ja saada kaupat tehtyä. (Rope 2003, 123.)

Myyntitapahtuman tulee olla asiakkaalle miellyttävä ja positiivinen. Asiakassuhdetta voi myös lujittaa tarjoamalla lisäpalveluja omien mahdollisuuksiesi mukaan. Tyytyväisyys tulee tarkistaa ja suostutella asiakas sen kautta ostamaan lisää tai tulla uudestaan kuluttamaan palveluja. (Rope 2003, 123.)

Valveen (2007, 67) mukaan hyvin tärkeä elementti onnistuneen kokonaiselämyksen luomiseen on ravintolan palveluympäristö. Sisustus viestittää asiakkaille ravintolan liikeideaa, luo tunnelmaa ja mielikuvia. Myönteisiä kokemuksia tukee ravintolan es-

teettisyys ja houkuttelevuus. Asiakkaille voidaan myös viestiä tarjottavista tuotteista mainoksilla tehden näin tarjoilijan työn helpommaksi. (Valve, 2007.)

5 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Opinnäytetyössämme käytimme kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, joten opinnäytetyötämme voidaan kutsua määrälliseksi opinnäytetyöksi. Luvussa 5.1 käsittelemme käyttämäämme tutkimusmenetelmää hieman tarkemmin. Tarkoituksenamme oli tutkia mitkä ovat alkoholimyynnin esteet ruokaravintoloissa. Tutkimuksen aiheen saimme toimeksiantajaltamme Altia Oyj:ltä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Altian tuotteita käyttävät ravintolat ja niiden henkilökunta. Alkoholien myynti on ruokaravintoloissa ollut jo jonkin aikaa laskussa ja tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää mitkä asiat myynnin vähenemiseen ovat vaikuttaneet ja miten myyntiä voitaisiin parantaa. Tutkimus aloitettiin kyselylomakkeella, joka jaettiin Altian asiakkaille.

Kyselylomakkeen kysymysten luomiseen käytimme apuna jo aiemmin kirjoittamamme teoriaa markkinoinnista ja myynnistä. Kyselylomakkeen halusimme pitää yksinkertaisena, jotta vastaajien olisi sitä helppo ja nopea lukea. Kysymykset olivat pääosin puolistrukturoituja, joten näin ollen vastaajilla oli enemmän vastausvaihtoehtoja. Laitoimme myös kyselyyn kaksi avointa kysymystä, jonne vastaajat voivat laittaa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan muun muassa myynnin kehittämisestä ravintoloissa. Kahdessa kysymyksessä käytimme Likertin-asteikkoa. Toisessa näistä kysyttiin millaisena vastaaja kokee oman osaamisensa tietyillä osa-alueilla. Tässä käytimme vastausvaihtoehtoina 1 - Heikko- 5- Erinomainen. Toisessa kysymyksessä vastaajan tuli vastata väittämiin asteikolla joiden ääripäät olivat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Näistä vastaajat valitsivat itselleen sopivan vaihtoehdon. (Tuomi ja Sarajärvi 2009.)

Teimme kyselylomakkeen käyttämällä Webropol-järjestelmää. Sen avulla saimme kyselylomakkeen lähetettyä vastaajille sähköisesti. Altian asiakkaiden lisäksi kyselyyn vastasi myös Suomen Alkoholitukun asiakkaita sekä muita ravintola-alan työntekijöitä. Kyselyyn vastasi sekä ravintoloiden työntekijät että esimiehet. Vastauksia saimme yhteensä 62 kappaletta. Analysoimme opinnäytetyömme tutkimuksen käyttämällä Webropol-ohjelmaa sekä Excel-taulukkoa.

5.1 Tutkimusmenetelmän esittely

5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus perustuu numeroiden käyttöön, tilastojen tulkitsemiseen sekä aiempaan teoriaan. Kvantitatiiviset tutkimukset ovat täsmällisiä ja laskennallisia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otetaan ulkopuolinen näkökulma tutkittavaan asiaan ja itse tutkija on etäinen ja puolueeton. Tutkijan on pyrittävä kuvaamaan tutkimustaan asiallisesti ja täsmällisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen kohteet ovat tutkijasta riippumattomia. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 23-28.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetyn aineiston keräämisen tulee olla suunniteltua ja havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen ja numeriseen mittaamiseen. Aineisto täytyy muokata niin, että sen voi käsitellä tilastollisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa teorialle laaditaan aluksi viitekehys ja tutkimuksen jälkeen tulokset pyritään esittämään teorioina, jotka ylittävät arkipäiväiset kokemukset. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 136–138.)

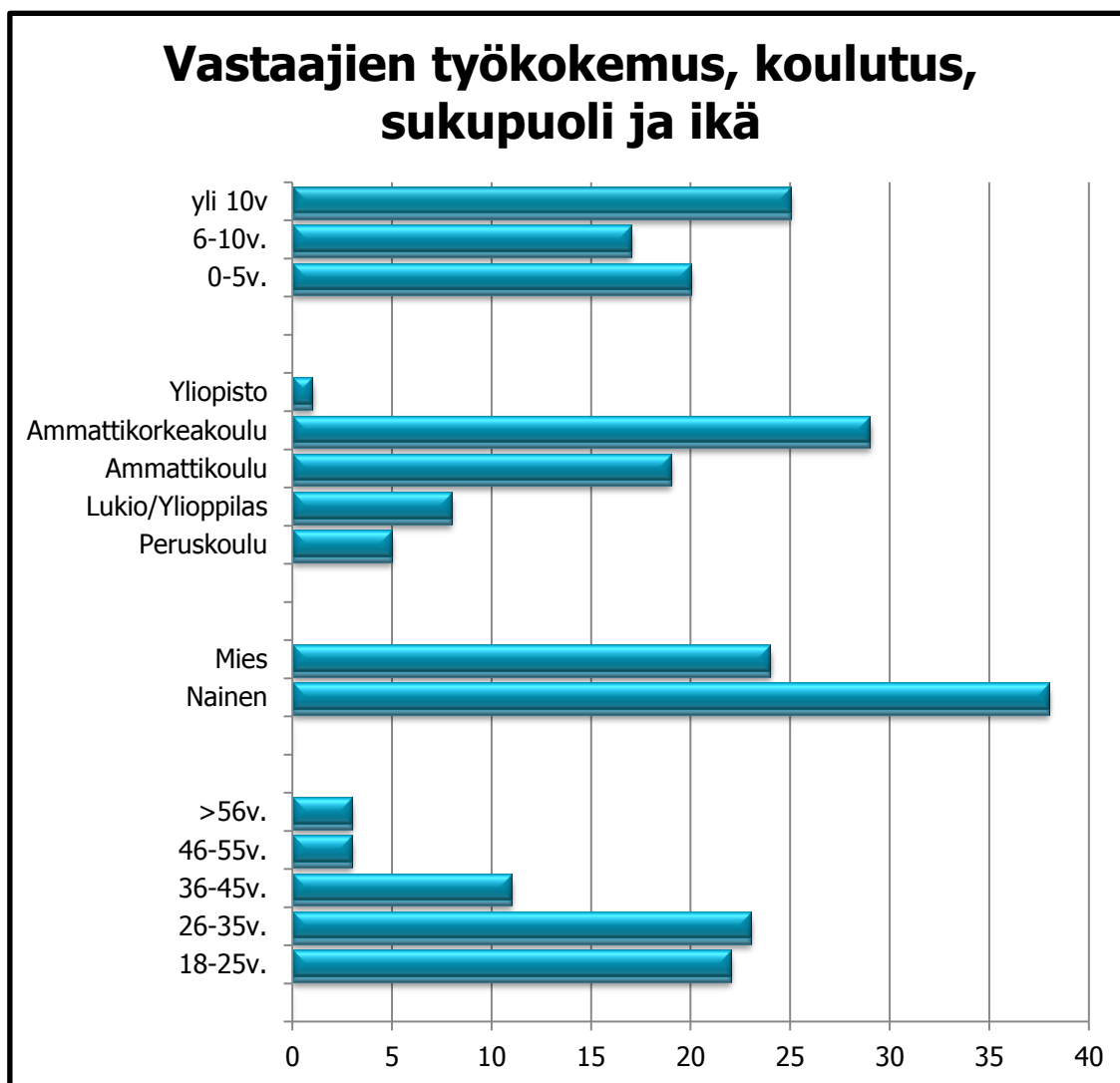
5.1.2 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, sekä kuinka hyvin mittaustulokset ovat toistettavissa. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimusmenetelmien tulisi mitata juuri sitä, mitä alun perin on ollut tarkoituskin mitata. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pätevyyttä kohotetaan suurella otannalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Kyselyymme vastasi 62 henkilöä ravintola-alalta. Tarkoituksemme oli suunnata kysely nimenomaan ruokaravintoloissa työskenteleville tarjoilijoille. Vastauksia tuli kuitenkin oletettua vähemmän, joten tiukan aikataulun takia laajensimme kohderyhmää. Tämän jälkeen vastauksia tuli myös pääosin alkoholituotteita myyviltä ravintoloilta. Näin ollen reliaabelius pysyi luotettavana, mutta validius tutkimustulosten kannalta saattoi vääristyä. Tuotetietous ja myyntityö ruoka- ja juomaravintoloissa ovat hieman eri luokkaa, ja siten vastauksissa tuli jonkin verran hajontaa.

6 TULOKSET JA PÄÄTELMÄT

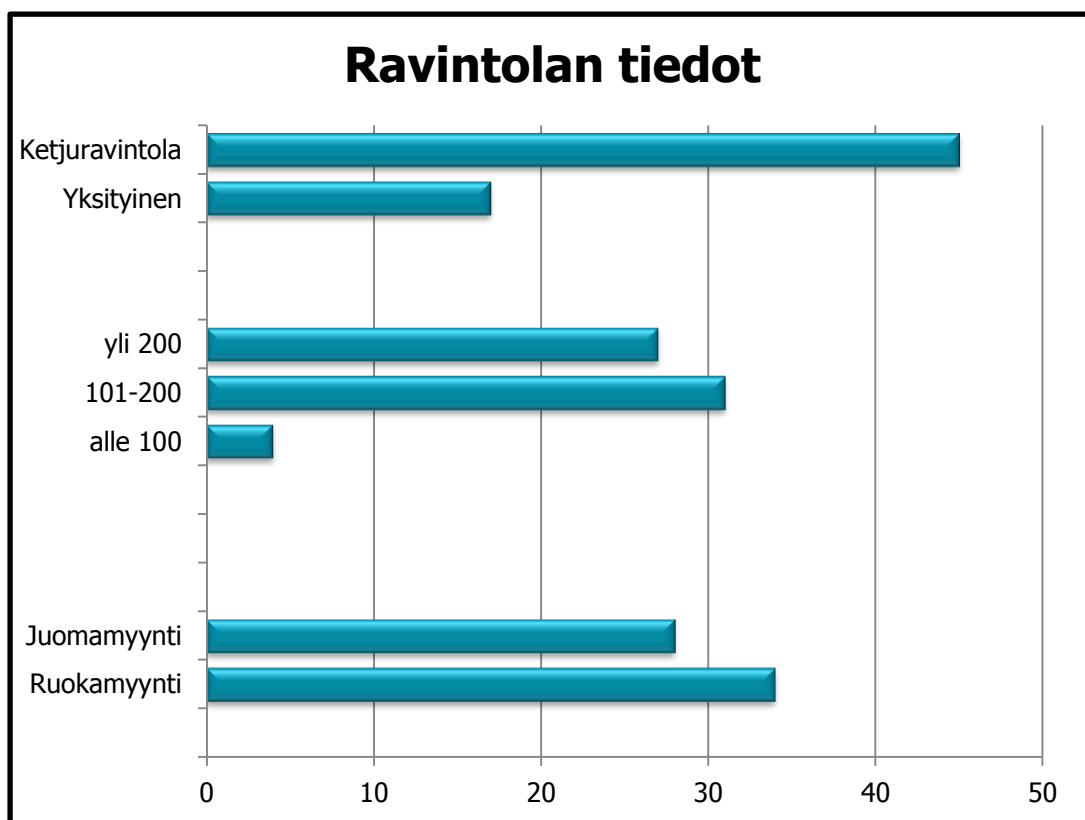
Teimme kaikista kyselylomakkeen vastauksista taulukot, joiden avulla pystymme helposti selvittämään vastaajien tiedot ja analysoimaan heidän vastauksensa. Seuraavassa kuviossa olevat luvut ovat kappalemäärinä.



Kuvio 4. Vastaajien demografiset tiedot

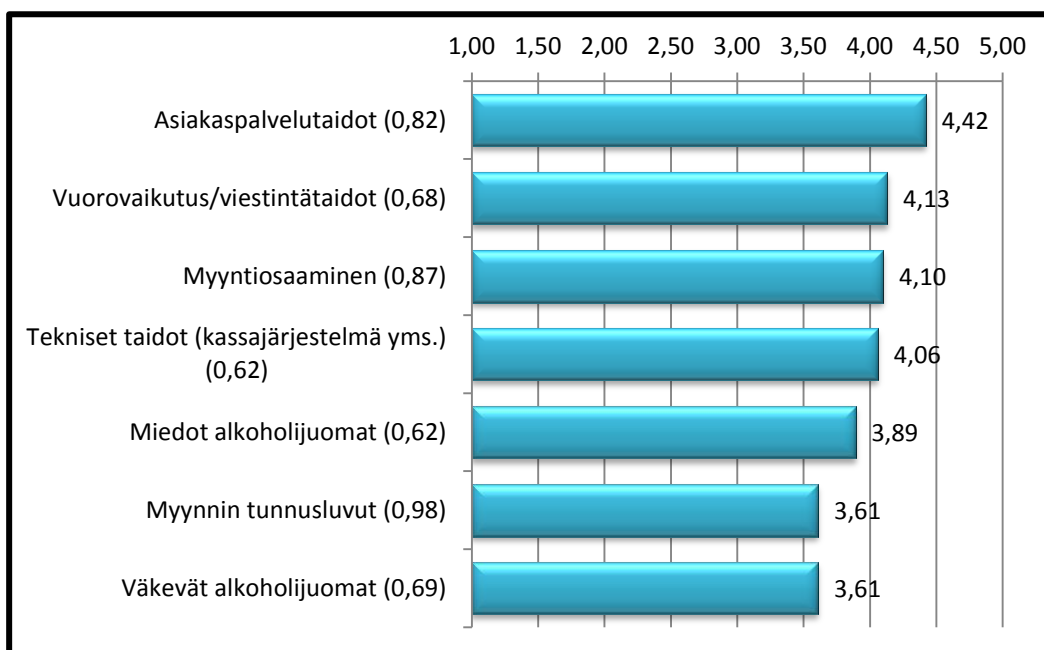
Tästä kuviosta voimme tulkita vastaajien henkilökohtaisia tietoja. Taulukon ensimmäisen kohdan mukaan vastaajista 25 on työskennellyt ravintola-alalla yli 10 vuotta ja 20 on ollut alalla 0-5 vuotta. Loput 17 vastaajista ovat työskennelleet alalla 6-10 vuotta. Suurin osa vastaajista on suorittanut joko ammattikorkeakoulun (46,8 %) tai ammattikoulun (30,7 %). Vain muutama oli suorittanut pelkästään peruskoulun (8 %), lukion (12,9 %) tai yliopiston (1,61 %). Vastaajia oli yhteensä 62 kappaletta, joista naisia oli 38 ja miehiä 24. Vastanneista 18–25 -vuotiaita oli 35,5 % ja 26–35

-vuotiaita 37 %. 36–45 -vuotiaiden osuus vastaajamäärästä oli 17,7% ja 46-55 -vuotiaita sekä yli 56 vuotiaita oli 4,8 %.



Kuvio 5. Ravintolan tiedot

Kyselyssä seuraavana tahdottiin tietää mihin kategoriaan ravintola, missä vastaaja työskentelee, kuuluu. Vastauksista saatiin selville, että suurin osa ravintoloista (n.72 %) kuuluu johonkin ketjuun. Asiakaspaikkojen määrä sijoittui 100 ja 200 välille ja sitä korkeammalle, kun vain muutaman ravintola jäi asiakaspaikoissaan alle 100:n. Myynnin osalta ravintolat jakautuivat melko tasan kun kysyttiin, painottuuko ravintolan myynti ruokaan vai juomaan. Ruokamyynä painottuvia ravintoloita oli kuitenkin hiukan enemmän.

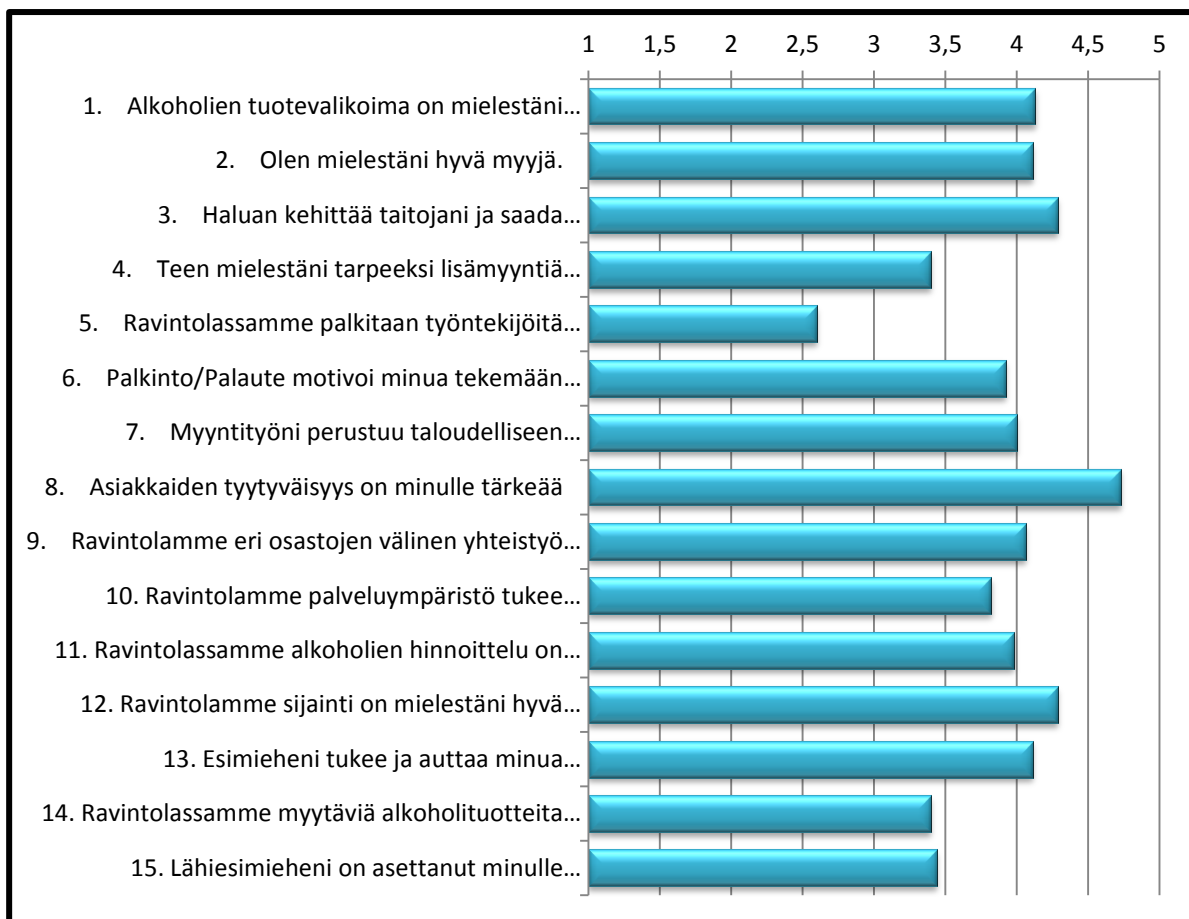


Kuvio 6. Vastaajien kokemukset omasta osaamisestaan. Osa-alueen nimen perässä suluissa keskihajonta.

Tarjoilijoilta kysyttiin heidän tuntemuksensa omaan osaamistasoon myyntityössä. Vastaajien mielestä vahvin alue oli selkeästi asiakaspalvelutaidot. Se koettiin erinomaiseksi tai erittäin hyväksi. Seuraavaksi vahvin alue oli vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Tässä hajonta vastauksissa oli jo suurempi, mutta suurin osa vastaajista silti koki taitavansa alan vähintään erittäin hyväksi (4). Myyntiosaamisen alue keräsi suurimmaksi osaksi "erittäin hyvä" (4) -vastauksia. Korkeimmalle osaamistasot sijoittuivat siis alueilla, johon myyjän oma persoonallisuus, sekä halu myydä, vaikuttavat eniten. Kaikkia näitä alueita voidaan opiskella, mutta asiakaspalvelu-, vuorovaikutus- sekä myyntitaidot karttuvat parhaiten kokemuksen myötä.

Tekniset taidot (esim. kassajärjestelmät) ovat tärkeitä tarjoilijan työssä, ja moni vastaajista ilmoittikin osaamistasonsa olevan tällä alueella erittäin hyvä ja jopa erinomainen. Muutama vastaaja kuitenkin myönsi osaamisalueensa vastaavan vain heikkoa tai hyvää. Seuraavaksi hieman heikompi osa-alue oli tietotaidot miedoista alkoholijuomista. Heikoimmiksi osa-alueiksi muodostuivat kuitenkin väkevät alkoholijuomat, sekä tiedot myyntin tunnusluvuista. Näillä alueilla osalla vastaajista oli heikot tai tyydyttävät tiedot. Ruokaravintoloissa ruuan myynti on pääosassa, mutta esim. väkevästä alkoholeista saadaan eniten katetta. Sesonkiaikana tarjoilijoiden työssä tärkeämpänä voidaan pitää asiakaspalvelua, kuin esimerkiksi lisämyynnin tekemistä drinkeillä ja aveceilla. Myyntin tunnuslukuihin pääsee myös harva rivityön-

tekijä tutustumaan työvuoronsa aikana. Koulutukset painottuvat myös yleensä uuden ruokalistan maisteleamiseen ja opettelemiseen, eikä drinkki- tai väkevien alkoholien koulutuksia saata olla kuin pari vuodessa.



Kuvio 7. Väittämät

Tämän kuvion mukaan vastaajat vastasivat erilaisiin väittämiin asteikolla, jonka ääripäät olivat täysin samaa mieltä (5) ja täysin eri mieltä (1). Kuvion väittämät näkyvät kokonaisuudessaan liitteessä 1, kyselylomake. Ensimmäisessä väittämässä kysyttiin miten vastaajat kokivat alkoholien tuotevalikoiman laajuuden omassa ravintolassaan. Suurin osa vastaajista (43,6 %) oli sitä mieltä, että tuotevalikoima on tarpeeksi laaja. Vain muutama oli sitä mieltä, että valikoima saisi olla parempi. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,13. Tuotevalikoimaan laajuus tuo asiakkaille lisää valinnanvaraa ja näin ollen he saavat varmasti sen mitä he haluavat. Laaja tuotevalikoima toisaalta myös edellyttää tarjoilijoilta laajaa tuotetuntemusta ravintolassa myytäviin tuotteisiin. Tarjoilijan on osattava ammattitaitoisesti myydä tuotteet asiakkaille.

Seuraavassa väittämässä kysyttiin onko vastaaja omasta mielestään hyvä myyjä. Tässä kysymyksessä 45,2 % vastaajista olivat samaa mieltä siitä, että he ovat hyviä myyjiä. 33,9 % vastaajista puolestaan olivat täysin samaa mieltä siitä, että ovat hyviä myyjiä. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hänellä olisi myyjänä parantamisen varaa. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 4,11. Tästä voimme päätellä, että vastaajat luottavat omiin taitoihinsa myyjänä. Rope (2003) käy läpi henkilökohtaista myyntityötä ja hyvän myyjän ominaisuuksia, johon kuuluu myynnin esteiden poistaminen käyttämällä omaa ammattitaitoa. (Rope 2003.)

Kolmannessa väittämässä kysyttiin haluaako vastaaja kehittää taitojaan ja saada lisäkoulutusta myyjänä. Yli puolet (56,5 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että taitojen kehitys ja lisäkoulutus olisi paikallaan. Samaa mieltä asiasta oli 25,8 % vastaajista. Yksi vastaajista ei tarvitse lisäkoulutusta ollenkaan ja loput 16 % jäivät näiden ääripäiden välille. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 4,29. Työntekijöiden olisi hyvä kouluttaa itseään aika ajoin, sillä tuotteet ja erilaiset toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, joten olisi hyvä pysyä niistä ajan tasalla. Kouluttautuminen tuo varmuutta omaan työskentelyyn ja auttaa työntekijöitä ylläpitämään korkean ja ammattitaitoisen tason työskentelyssä. Uusien koulutuksien myötä voidaan myös ylläpitää työntekijöiden kiinnostusta omaa alaa kohtaan ja antaa heille mahdollisuuksia kehittyä.

Neljännessä väittämässä kysyttiin tekeekö vastaajat omasta mielestään tarpeeksi lisämyyntiä alkoholimyynnissä. Alle 10 % vastaajista oli tässä asiassa täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä asiasta olivat 4,8 % vastaajista. Suurin osa oli siis vastannut jotain näiden ääripäiden väliltä. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 3,4. Lisämyynnin tekeminen saattaa olla välillä hankalaa. Mutta se tuo yritykselle aina lisää tulosta. Ravintoloissa lisämyyntiä on saada asiakas ostamaan esimerkiksi aperitiivi ennen ruokailua tai joku kiva jälkiruokadrinkki ruokailun jälkeen.

Viidennessä väittämässä kysyttiin vastaajilta palkitaanko heitä lisämyynnistä tarpeeksi hyvin. Yli puolet vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että työntekijöitä palkitaan lisämyynnistä tarpeeksi. Vain alle 10 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 2,6. Tästä voimme päätellä, että ko. ravintoloissa ei välttämättä anneta tarpeeksi palautetta työntekijöille

tai palkita heitä erityisemmin lisämyynnistä. Lisämyyntiä saataisiin tehtyä enemmän esimerkiksi erilaisten myyntikilpailujen avulla. Kilpailu voisi kestää vaikka kuukauden ja paras myyjä palkittaisiin lopuksi hienolla palkinnolla. Myyntikilpailut toisivat uutta motivaatiota työskentelyyn.

Kuudennessa väittämässä vastaajilta kysyttiin motivoisiko palkinto/palaute tekemään enemmän lisämyyntiä. Kolmas osa vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 37,1 % oli samaa mieltä asiasta ja loput siltä väliltä. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 3,92. Positiivisen palautteen kautta esimiehet voivat kannustaa omia työntekijöitään. Palaute motivoi tekemään ahkerammin töitä ja antamaan itsestään enemmän.

Seitsemännessä väittämässä testattiin perustuuko vastaajien myyntityö taloudelliseen kannattavuuteen, eli tuotteet myydään niiden oikeilla hinnoilla. Yli puolet vastaajista oli joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. 6,45% oli hieman eri mieltä väittämän kanssa. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 4,0. Tästä voidaan päätellä, että tuotteet myydään pääsääntöisesti niiden oikeilla hinnoilla.

Kahdeksannessa väittämässä kysyttiin miten tärkeää asiakkaiden tyytyväisyys vastaajille on. Suurimmalle osalle vastaajista (75,8 %) oli tärkeää, että asiakkaat viihtyvät ja ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Loput vastauksista sijoittuivat näiden välille. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,73. Tämän väittämän vastausten perusteella voimme päätellä, että ravintolatyöntekijöille asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeässä roolissa. Ilman asiakkaita ei ole myyntiä.

Yhdeksännessä väittämässä vastaajien tuli kertoa toimiiko ravintolan eri osastojen välinen yhteistyö vastaajan mielestä hyvin. Suurin osa oli sitä mieltä, että yhteistyö toimii. Jonkun verran löytyy niitäkin vastaajia (25,8 %), joiden mielestä yhteistyötä ravintolan eri osastojen välillä tulisi kehittää. Vastausten keskiarvo oli 4,06. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät tulevat toimeen toistensa kanssa. Hyvällä tiimityöllä työntekijät jaksavat tehdä työnsä hyvin ja näin ollen myös asiakkaat viihtyvät.

Kymmenes väittämä käsitteli vastaajien käsitystä siitä, miten ravintolan palveluympäristö tukee henkilökohtaista myyntityötä. Yli puolet vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Muutamat vastaajat kokivat, että palveluympäristö voisi tukea myyntityötä paremmin. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 3,82. Siistit ja viihtyisät tilat luovat myös asiakkaille tietynlaisen kuvan ravintolan miljööstä. Käsittelimme näitä asioita aikaisemmin luvussa 3.4.1 ja luvussa 4.2.3.

Yhdestoista väittämä kertoo vastaajien mielipiteen alkoholien hinnoittelusta ravintolassa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että alkoholijuomien hinnat omassa työpaikassa ovat kohdallaan. Jonkun verran oltiin myös sitä mieltä, että hinnoittelussa olisi parantamisen varaa. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,98. Alkoholivero Suomessa on melko korkealla, joten tämä vaikuttaa ravintolan hintoihin. Asiakkaat valitsevat itselleen sopivan tuotteen yleensä sen maun ja ulkonäön mukaan, mutta myös hinnalla saattaa olla merkitystä asiakkaan valintaan.

Kahdennessatoista väittämässä vastaajilta kysyttiin mitä mieltä he ovat työpaikkansa sijainnista ravintolan kävijämääriin nähden. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ravintolan sijainti edesauttaa asiakkaita asioimaan juuri heidän ravintolassaan. Vain muutama vastaajista ei pitänyt ravintolan sijaintia kovin hyvänä. Keskiarvoksi vastauksille tuli 4,29.

Kolmannessatoista väittämässä tuli ilmi vastaajien mielipide siitä, tukeeko heidän esimiehensä heitä myyntityössä tarvittaessa. Tässä asiassa vastaajilla löytyi hieman hajontaa vastauksissa. Kuitenkin suurin osa oli sitä mieltä, että he saavat esimieheltään tarpeeksi tukea ja apua myyntityöhönsä. Muutama vastaajista taasen kaipaasi hieman enemmän tukea. Keskiarvoksi väittämälle tuli 4,11. Esimiesten tuki ja kannustus ovat tärkeitä. Ne motivoivat työntekijöitä tekemässään työssä ja auttavat heitä parantamaan työtulostaan.

Neljännessatoista väittämässä kysyttiin markkinoidaanko ravintolassa myytäviä alkoholituotteita tarpeeksi. Täysin samaa tai samaa mieltä asiasta oli 46,8 % vastaajista. Loput vastanneista olivat sitä mieltä, että markkinointia voisi olla enemmänkin. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 3,44. Erilaiset standit ja mainokset toisivat myyjille tukimateriaalia omaan myyntityöhönsä. Asiakkaiden on myös helpompi standien avulla valita mitä ostaa.

Viimeisessä väittämässä kysyttiin vastaajilta asettaako heidän lähiesimiehensä heille myyntitavoitteita. Tässä kysymyksessä vastausten hajonta oli jo selkeämpi. Vajaat 10 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Noin kolmasosa oli kuitenkin sitä mieltä, että myyntitavoitteita on asetettu tarpeeksi. Loput vastauksista sijoituivat näiden ääripäiden välille. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 3,44. Erilaisten tavoitteiden asettaminen luo tietynlaista luottamusta esimiehen ja työntekijän välille. Asettamalla tiettyjä tavoitteita esimerkiksi myyntityöhön esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä omassa työssään ja motivoi työntekijöitä uusiin haasteisiin. Kaiken kaikkiaan vastausten yhteiskeskiarvoksi tuli 3,89.

6.1 Johtopäätökset myynnin esteistä

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli siis selvittää mahdollisia alkoholimyynnin esteitä ruokaravintoloissa. Tulosten analysoinnin jälkeen esille nousi muutamia asioita, joilla voisi olla vaikutusta alkoholimyyntiin.

Kyselyn perusteella huomasimme, että ravintolatyöntekijöiden ammattitaito on heidän mielestään hyvällä tasolla. Tähän kuuluvat muun muassa asiakaspalvelu-, viestintä-, ja vuorovaikutustaidot. Bergström ja Leppäsen (2009) mukaan myyjien asiakaspalvelutaidot ovat merkittävä osa yrityksen markkinointia, sillä juuri he ovat eniten kontaktissa asiakkaiden kanssa. Hyvien asiakassuhteiden luominen on yrityksen jatkoa ajatellen tärkeää. Kun asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja kokee asiakaspalvelun onnistuneeksi, hän mitä todennäköisimmin asioi samassa yrityksessä uudelleenkin. (Bergström ja Leppänen 2009.)

Vahvaselän (2004) mukaan on tärkeää, että työntekijät omaavat hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutusmarkkinointi on asiakkaiden ja myyjien välistä kanssakäymistä. Sen avulla myyjät pystyvät kartoittamaan asiakkaidensa tarpeet ja luonteen, joka näin ollen helpottaa oikeiden tuotteiden löytymisen. (Vahvaselkä 2004.) Nämä seikat tulevat henkilöiltä luonnostaan, eikä niihin pystytä kovin paljon vaikuttamaan. Työntekijöiden tulee omasta puolestaan ylläpitää omaa ammattitaitoaan ja olla kiinnostunut omasta alastaan. Ammattitaitoinen työntekijä pystyy tarjoamaan asiakkaille asiantuntevan ja ainutlaatuisen palvelukokemuksen.

Valve (2007) on rakentanut kaavan ravintolan palveluprosessista, joka kattaa tapahtumat aina asiakkaan tervehtimisestä hyvästelemiseen. Vaikka paikan päällä kaikki sujuisi ravintolan puolesta hyvin, myynnin esteeksi voi tulla asiakas itse. Jokaisella asiakkaalla on oma persoona, mieliala ja käyttäytymistavat. Myös se kenen seurassa asiakkaat ovat voi vaikuttaa kokonaiselämyksen luomiseen. Ravintolan henkilökunnan tarkoituksena on luoda asiakkailleen unohtamaton ravintolaelämyksensä heidän tarpeensa huomioon ottaen. (Valve 2007.)

Erilaiset tekniset taidot, kuten kassajärjestelmän käyttö, myynnin tunnusluvut ja tuotetuntemus vaativat taas kouluttautumista ja kokemusta. Vastaajat kokivatkin, että näissä asioissa voisi olla parantamisen varaa. Erilaisten koulutusten avulla voidaan kehittää työntekijöiden ammattitaitoa ja samalla tuoda varmuutta myyntityöhön. Tuotetuntemusta voidaan parantaa joko itseoppimalla tai esimerkiksi työpaikan järjestämällä koulutuksilla. Vahvaselkä (2004) kuvaa hyvin erilaisia sisäisen markkinoinnin keinoja, jotka koostuvat muun muassa koulutuksesta, sisäisestä tiedottamisesta sekä motivoivasta johtamistoiminnasta. Näiden tavoitteena on luoda hyvä käsitys yrityksen liikeideasta, tuotteista, toimintatavoista ym. Mitä paremmin yrityksen henkilökunta omaksuu nämä asiat sen paremmin ne näkyvät ulospäin ja lisää henkilökunnan tehokkuutta ja innostuneisuutta työskentelyyn. (Vahvaselkä 2004.)

Muita esteitä alkoholimyynnille löytyi esimerkiksi esimiestyöskentelystä. Ravintolatyöntekijät kokivat, etteivät saa tarpeeksi kannustusta ja tukea omaan työhönsä esimiehiltään. Esimies voi omalla käyttäytymisellään parantaa työilmapiiriä ja olla kannustava työntekijöitään kohtaan. Erilaiset esimieskoulutukset edesauttavat esimiesten työskentelyä parempaan suuntaan. Esimiesten tulee olla helposti lähestyttävissä, ja heidän sekä työntekijöiden välistä suhdetta voidaan parantaa esimerkiksi erilaisilla virkistyspäivillä. Hyvä ja motivoiva työilmapiiri takaa onnistumisen myyntityössä ja saa aikaan hyviä tuloksia.

Nieminen ja Tomperi (2008) käyvät läpi erilaisia myynnin johtajan rooleja. Ravintolassa valmentava myynnin johtaja on työilmapiirin ja kehittämisen kannalta paras. Nimenomaan esimiehen tehtävänä on eliminoida mahdolliset myynnin esteet valmentamalla jokaista myyjää henkilökohtaisesti ja ylläpitää innovatiivista työympäristöä. Kannustavan johtamisen myötä työntekijät oppivat myös itse löytämään erilai-

siin ongelmiin ratkaisuja ja pääsemään yli vaikeimmistakin haasteista. (Nieminen ja Tomperi 2008.)

Alkoholien lisämyynti koettiin myös ongelmalliseksi. Vastaajien mukaan lisämyynnistä ei välttämättä saa kannustusta tai palkintoja. Ehkä juuri tästäkin syystä lisämyyntiä ei tehdä. Lisämyyntiä saadaan esimerkiksi erilaisten myyntikilpailujen avulla. Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan työntekijöiden palkitsemistapoja on useita. Palkintoja voi olla sekä rahallisia että aineettomia. Aineettomat palkinnot motivoivat työntekijöitä enemmän. Myös koulutukset, mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, itsenäinen työskentely sekä osallistuminen päätöksentekoon ovat osana työntekijöiden palkitsemista. (Nieminen ja Tomperi 2008.)

Alkoholien korkea hinnoittelu voi myös hankaloittaa lisämyyntiä. Kalliit ravintolahinnat saavat kuluttajan miettimään mihin rahansa pistää. Myyjän täytyy vakuuttaa, että asiakas saa varmasti rahoilleen vastinetta. Kotlerin ym. (2006) mukaan hinta on yrityksen ainoa kilpailukeino, joka tuottaa tulosta. Mitä korkeampi hinta, sitä vähäisempi on kysyntä. (Kotler ym. 2006.)

Myynnin esteeksi on voinut myös nousta koko ajan lisääntyvä alkoholin tuonti esimerkiksi Virosta. Aina kun alkoholiveroa nostetaan alkoholin tuontimäärät kasvavat huomattavasti. Halvat tuontijuomat nautitaan mieluummin kotona kuin kalliimmalla ravintoloissa. Eduskunnassa käydään jatkuvasti keskustelua siitä, miten niin sanottu ”viinaralli” saataisiin loppumaan. Suomessa alkoholiveroa ei tarvitsisi enää nostaa, sillä se saa kuluttajat entistä enemmän kääntymään naapurimaan halpojen alkoholien puoleen. Ennen kaikkea tulisi kiinnittää huomiota tuontirajoituksiin ja siihen, että kuluttajien tuontialkoholit tulevat varmasti omaan käyttöön eikä esimerkiksi myyntitarkoitukseen.

Tarkastelimme lopuksi myös eroavaisuuksia vastauksissa yksityisten ja ketjuravintoloiden välillä. Vastausten välillä ei löytynyt huomattavaa hajontaa, mutta kahdessa eri kysymyksessä oli huomattava ero. Ensimmäisenä näistä oli väittämä nro. 6: ”Palkinto/palaute motivoi minua tekemään enemmän lisämyyntiä.” Yksityisten ravintoloiden työntekijöiden vastausten perusteella palkinto/palaute koettiin tärkeämmäksi ja motivoisi enemmän lisämyynnin tekoon kuin ketjuravintoloissa. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli yksityisillä ravintoloilla 4,35 ja ketjuravintoloilla 3,76.

Ketjuravintoloilla on yleensä tietyt standardit ja niiden toiminta on tarkkaan määritetty. Näin ollen esimerkiksi myyntikilpailuja lisämyynnin edistämiseksi ei voida noin vain toteuttaa. Yksityisillä ravintoloilla on tässä suhteessa vapaammat kädet toimia.

Toinen väittämä oli nro. 7: ”Myyntityöni perustuu taloudelliseen kannattavuuteen, eli tuotteet myydään niiden oikeilla hinnoilla.” Tässäkin väittämässä yksityisten ravintoloiden tarjoilijat olivat enemmän samaa mieltä väittämän kanssa. Ketjuravintoloiden työntekijät eivät kokeneet taloudellista kannattavuutta yhtä tärkeäksi. Taulukko 1 kuvaa väittämien vastausten keskiarvoa ravintoloiden välillä tarkemmin. Tästä voisimme päätellä, että yksityisten ravintoloiden työntekijät ovat enemmän hintatietoisempia kuin ketjuravintoloiden työntekijät. Ketjuravintoloissa näkee myös paljon erilaisia myyntikampanjoita, jotka saattavat alentaa tuotteiden hintaa ja näin ollen hinta on eri kuin aikaisemmin. Ketjuravintoloiden on myös hankalampi vaikuttaa hintoihin, koska päätökset tulevat aina ylemmältä taholta.

Taulukko 1. Ketjuravintolat vs. Yksityiset ravintolat

	Onko ravintolanne?	
	Yksityinen (N=17)	Ketjuravintola (N=45)
Alkoholien tuotevalikoima on mielestäni ravintolassa tarpeeksi laaja.	4,18	4,11
Olen mielestäni hyvä myyjä.	4,06	4,13
Haluan kehittää taitojani ja saada lisäkoulutusta myyjänä.	4,18	4,33
Teen mielestäni tarpeeksi lisämyyntiä alkoholimyynnissä.	3,71	3,29
Ravintolassamme palkitaan työntekijöitä lisämyynnistä tarpeeksi hyvin.	2,71	2,56
Palkinto/Palaute motivoi minua tekemään enemmän lisämyyntiä.	4,35	3,76
Myyntityöni perustuu taloudelliseen kannattavuuteen, eli tuotteet myydään niiden oikeilla hinnoilla	4,35	3,87
Asiakkaiden tyytyväisyys on minulle tärkeää	4,76	4,71
Ravintolamme eri osastojen välinen yhteistyö toimii mielestäni hyvin.	4,24	4
Ravintolamme palveluympäristö tukee henkilökohtaista myyntityötä.	3,82	3,82
Ravintolassamme alkoholien hinnoittelu on mielestäni sopiva.	4,29	3,87
Ravintolamme sijainti on mielestäni hyvä kävijämääriin nähden.	4,47	4,22
Esimieheni tukee ja auttaa minua myyntityössä tarvittaessa.	4,35	4,02
Ravintolassamme myytäviä alkoholituotteita markkinoidaan tarpeeksi.	3,53	3,36
Lähiesimieheni on asettanut minulle myyntitavoitteita	3,47	3,42

6.1.1 Avoimet kysymykset kyselomakkeessa ja niiden analysointi

Taulukko 2. Kehitysideat

Kehitysideat
Lisämyynnin tekemisestä palkitseminen
Koulutukset
Vapaus toteuttaa omia kampanjoita
Esimiesten kyky ottaa vastaan ideoita
Tukimateriaalia myyntityöhön
Ruokalistaan merkityt suositusjuomat
Tarjoilijoiden runsas työllistäminen ruuhka-aikoina

Kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa omia ideoitaan myynnin lisäämiseksi. Taulukossa 2 listataan suurimmat esille nousseet kehittämiskohteet. Liitteessä 2 on eriteltyä kaikki saamamme vastaukset. Vastauksia tuli paljon ja esiin nousi halu ottaa osaa erilaisiin myyntikilpailuihin. Palkinnot motivoivat työntekijöitä myymään, ja varsinkin jos myyntikilpailu pidetään esimerkiksi vain oman henkilökunnan kesken, niin mahdollisuus voittaa on jo suurempi. Palkinnoksi haluttiin tarpeeksi hyvä ja houkutteleva palkinto. Nieminen ja Tomperin mukaan selkeät tavoitteet, jokin innostava päämäärä ja työn tarkoituksen määrittely luovat myyjille idean oman työnsä merkityksestä. (Nieminen ja Tomperi 2008.)

Toinen erittäin suosittu kehitysidea oli osallistuminen koulutuksiin. Tuote- ja myyntikoulutukset koettiin erittäin tarpeellisiksi varsinkin niillä työntekijöillä, joilla ei ollut ennestään alan koulutusta. Myynti koettaisiin helpommaksi, jos tarjoilijat tietäisivät mitä myydä. Tämän takia myös kattavaa perehdytystä pidettiin tärkeänä. Grönroosin (2009) mukaan työyhteisölle on tärkeää luoda hyvä palvelukulttuuri erilaisilla henkilökunnan koulutuksilla. Henkilökunnan on hyvä saada kokonaisvaltainen näkemys palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen työntekijän asemasta suhteessa muihin yksilöihin ja toimintoihin. Koulutuksien avulla voidaan kehittää työntekijöi-

den asenteita, asiakaskeskeisyyttä, tuotetuntemusta ja myyntitaitoja. (Grönroos 2009.)

Suurin osa kyselyyn vastaajista työskenteli ketjuravintolassa (katso kysymys ravintolan tiedot), ja tämän takia tarjoilijat kokivat että heidän tulisi saada enemmän vapauksia toteuttaa omia kampanjoita, jotka eivät välttämättä kuulu ketjun/konseptin toimintaan. Esimiehet voisivat myös ottaa myynti-ideoita tarjoilijoilta mm. ideaalaatikon kautta, sekä antaa palautetta onnistuneesta myyntityöstä.

Tarjoilijoille toivottiin myös lisää tukimateriaalia myyntityöhön promotuotteiden, standien ja ravintolan ulkopuolisen mainonnan myötä. Ruokalistaan merkityt suositusjuomat, erilliset drinkkilistat ja viinipaketit auttaisivat tarjoilijoita keskittymään täten enemmän asiakaspalveluun. Henkilökunnan määrä sai myös kritiikkiä osakseen, sillä alimiehitys ruokaravintolassa aiheuttaa kokonaiskokemuksen laadun huononemisen. Valveen (2007) mukaan kokonaiselämyksen luomiseen vaikuttaa ravintolan palveluympäristö, johon kuuluu tarjoilijan työtä helpottavat mainokset ravintolan tuotteista. Ravintolan sisustuksella ja asiantuntevalla henkilökunnalla viestitetään asiakkaalle yrityksen liikeidea sekä luodaan erilaisia mielikuvia. (Valve 2007.)

Vastauksissa oli mainintoja myös tarjoilijanumeroiden käytöstä, jotta henkilökohtaista myyntiä voitaisiin tehokkaammin seurata sekä provisiopalkkauksesta. Nämä keinot ovat tietysti tehokkaita, mutta aiheuttaa myös hyvin paljon lisätyötä esimiehille, eikä myyntityö välttämättä olisi enää tasa-arvoista kaikkien tarjoilijoiden kesken.

6.1.2 Yhteenveto tuloksista

Taulukko 3. Myynnin esteet

Yhteenveto myynnin esteistä
1. Koulutuksen puute
2. Esimiestyö
3. Motivaation puute lisämyyntiin
4. Alkoholin hinta ja verotus
5. Markkinointi

Listaamme tässä vielä lyhyesti mitkä asiat nousivat myynnin esteiksi tekemämme tutkimuksen perusteella. Myynnin esteeksi ensimmäisenä nousi koulutuksen puute. Etenkin erilaiset tekniset taidot, myyntityö ja tuotetuntemus vaatisivat vastaajien mielestä jatkuvaa lisäkoulutusta. Toisena esteenä esille nousi esimiestyö ravintoloissa. Vastaajat kaipasivat esimiehiltään enemmän kannustusta myyntityöhön sekä tukea ja vastuuta omaan työskentelyyn. Kolmas este oli vastaajien motivaation puute lisäämyynnin tekemiseen. Vastaajat kaipasivat enemmän esimerkiksi myyntikilpailuja ja niistä saatavia palkintoja, jotta lisämyynti koettaisiin enemmän mielenkiintoisemmaksi. Neljäs este oli alkoholin verotus ja siihen perustuen alkoholien hinnoittelu. Kuluttajat hakeutuvat entistä enemmän nauttimaan alkoholiannoksensa ennemmin kotonaan kuin kalliimmalla ravintolalla. Viides esille noussut este oli alkoholien markkinointi. Vastaajat kaipasivat työpaikalleen tukimateriaalia myyntityöhön erilaisten promotuotteiden, standien ja ravintolan ulkopuolisen mainonnan myötä. Toisaalta Suomen lainsäädäntö rajoittaa selvästi ravintoloiden ulkopuolista mainontaa, joten se hankaloittaa myytävien alkoholituotteiden esille tuomista.

Opinnäytetyömme oli haastava ja siihen kului paljon aikaa. Aloitimme opinnäytetyön työstämisen toukokuussa 2012. Työtä tehdessä meille tuli useita mutkia matkaan, mutta viimein saimme työmme valmiiksi. Omat työt ja muu opiskelu sekä yhteydenpito-ongelmat toimeksiantajan kanssa verottivat paljon meidän työskentelytahtia. Kävimme myös suorittamassa kesällä 2012 syventävän harjoittelun Yhdysvalloissa, mikä omalta osaltaan pitkitti prosessia. Aihe oli kuitenkin erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen ottaen huomioon sen, että me molemmat työskentelemme ravintola-alalla. Se edesauttoi prosessin saattamista loppuun.

Aloitimme työmme kirjoittamalla teoriaosuuden täysin valmiiksi. Teoriassa käsitelimme myyntiä ja markkinointia. Teorian aiheet oli helppo valita, sillä olemme niitä paljon opiskelleet koulussa. Lukemamme kirjallisuuden perusteella opimme myös paljon uusia asioita ko. aiheista. Teoriaosuuden jälkeen teimme vasta kyselylomakkeen kirjoittamaamme teoriaan pohjautuen. Näin ollen meidän oli helppo työstää opinnäytetyötämme loogisesti eteenpäin. Kyselylomake tehtiin ensin Wordiin, jonka jälkeen siirsimme sen sähköiseen muotoon Webropoliin.

Halusimme pitää kyselylomakkeen lyhyenä ja kattavana. Näin ollen vastaajien oli helppo vastata kysymyksiin. Lähetimme kyselyn sähköisesti vastaajille. Vastauksia saimme yhteensä 62 kappaletta. Vastauksia olisimme toivoneet hieman enemmän, jotta tuloksista olisi tullut kattavampi laajemmalla otannalla. Olisimme myös toivoneet, että vastaajat olisivat olleet ainoastaan ravintolan tarjoilijoita, mutta näin ei kuitenkaan käynyt. Vastaajista osa oli esimiehiä ja jopa ravintolan kokkeja. Näin ollen emme saaneet vastauksia oletetulta kohderyhmältä. Odotettua vähempi vastaajamäärä sai meidät laajentamaan kyselyn kohderyhmää. Otimme Altian asiakkaiden lisäksi kyselyyn mukaan Suomen Alkoholitukun asiakkaita.

Opinnäytetyömme on teoriapohjaltaan mielestämme luotettava, sillä käytimme monipuolisesti erilaisia kirjallisuus-, ja internetlähteitä. Suurin osa käyttämistämme lähteistä olivat tuoreita, mutta muutama oli yli kymmenen vuoden takaa. Tämä seikka saattaa heikentää hieman työmme luotettavuutta. Muita luotettavuutta heikentäviä tekijöitä voisi olla esimerkiksi odotettua vähäisempi vastaajamäärä kyselyssä. Vastaajia oli siis 62. Emme pysty vastausten perusteella esimerkiksi määrittelemään

vastausprosentteja eri ravintoloiden välillä. Tutkimuksen tulokset ovat näin ollen vain suuntaa antavia. Olisimme kuitenkin toivoneet hieman tarkempia tuloksia, jotta niistä olisi ollut enemmän hyötyä niin meille kuin Altiallekin.

Opinnäytetyöstämme voisi tehdä myös jatkotutkimuksia. Niissä voitaisiin teettää samantyyppinen kysely ravintolan työntekijöille. Jotta tulokset olisivat enemmän yleistettäviä, vastaajia tulisi olla useampia eri ravintoloista. Jatkossa voitaisiin vertailla myös paremmin yksityisten ja ketjuravintoloiden välisiä eroja niiden toimintatavoissa. Myös esimiehille voitaisiin tehdä oma kyselylomake, jonka myötä voitaisiin kartoittaa heidän kokemuksiaan ja toimintatapojaan ravintola-alalla. Myös kysymyksiä voisi olla enemmän ja ne voisivat olla yksityiskohtaisempia, jotta saataisiin selkeämpiä vastauksia kuin tämän työn kyselyssä. Opinnäytetyömme teoriaosuutta voi myös hyödyntää erilaisissa myyntikoulutuksissa. Esimerkiksi teoriaosuudessa käyttämäämme Rubanovitschin (2012) myynnin ympyrää (kuvio 3.) ja sen osa-alueita voisi käyttää myyntikoulutuksissa. Ympyrä on selkeä ja yksinkertainen tapa kuvata myyntiprosessin olennaiset vaiheet. (Rubanovitsch 2012.)

Toivomme, että opinnäytetyöstämme on hyötyä toimeksiantajallemme Altia Oyj:lle. Opinnäytetyömme tavoitteena oli etsiä myynnin esteitä alkoholimyynnille. Omasta mielestämme saimme työmme perusteella suunnan sille, mitä asioita ravintoloissa tulisi kehittää ja mitkä ovat työntekijöiden vahvuuksia. Kyselylomakkeen avointen kysymysten perusteella saimme myös paljon hyviä ideoita alkoholimyynnin kehittämiseksi ja myynnin esteiden poistamiseksi. Esimies- ja myyntityön teorian opiskelu oli myös tämän opinnäytetyön tekijöiden kannalta hyödyllinen ajatellen tulevaisuutta ravintola-alan esimiestehtävissä.

8 LÄHTEET

ALTIA CORPORATION 2013. Yrityksen kotisivut. ((viitattu 2013-01-25)).

Saatavissa:

(<http://www.altiacorporation.fi>).

BERGSTRÖM, Seija, LEPPÄNEN, Arja. Markkinoinnin maailma. 2009. Helsinki: Edita Prima OY.9-10.

Denzin, N. K. 1970. The research act. Chicago: Aldine

GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi.WSOY.

KANGASSALO, Jari 2012. Tuotantotalouden opiskelijasta myynnin ammattilaiseksi. Turun AMK. Tuotantotalous. Opinnäytetyö. ((viitattu 2013-03-23)). Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46777/Tuotantotalouden%20opiskeli%20jasta%20myynnin%20ammattilaiseksi%20Jari%20Kangassalo.pdf?sequence=1>.

KOTLER, Philip, BOWEN, John T., MAKENS, James C. Marketing for Hospitality and Tourism Fourth edition. 2006. New Jersey: Pearson Education, INC.6-7.

KOKONAHÖ, Tommi 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari.

HIRSJÄRVI Sirkka, HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula, 2007. Tutki ja kirjoita, Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy

LAHTINEN, Jukka, ISOVIITA, Antti, HYTÖNEN, Kari 1993. Asiakassuuntainen markkinointi. Tampere: Avaintulos.

LAHTINEN, Jukka, ISOVIITA, Antti 1997. Palveluviestintä. Kokkola: Avaintulos OY.

LEPPÄNEN, Erkki 2007. Asiakaslähtöinen Myynti. Jyväskylä: Gummerus.

LÖYTÄNÄ, Janne, KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä koke-musbisnekseen. Helsinki Talentum.

McGRATH Lara, LEPISTÖ Tiina 2012. Markkinointisuunnitelma, Ryttylän Ravintolat OY.[Opinnäytetyö]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö. Saa-tavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50306/McGrath_Lara_Lepisto_Tiina.pdf?sequence=1

NIEMINEN, Timo, TOMPERI, Sari 2008. Myynninjohtamisen uusi aika. Helsinki WSOYpro.

ROPE, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY

RUBANOVITSCH, Mika D., AALTO, Elina 2012. Myy enemmän - myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

TUOMI, Jouni, SARAJARVI Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

VAHVASELKÄ, Irma 2004.Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Finn Lectura.

VALVE, Viivi 2007. Ravintolaelämys asiakkaiden kokemana, case: Ravintola Amarillo Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. ((viitattu 2013-3-23)). Saatavissa
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9794/URN_NBN_fi_jyu-2007306.pdf?sequence=1.

9 LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake ravintolahenkilökunnalle

Tutkimuskyselylomake ravintolahenkilökunnalle:**1. Taustatiedot:**

Ikä

☐ 18-25v. ☐ 26-35v. ☐ 36-45v. ☐ 46-55v. ☐ ≥56v.

Sukupuoli

☐ Nainen ☐ Mies

Koulutus

☐ Peruskoulu ☐ Lukio/Ylioppilas ☐ Ammattikoulu ☐ Ammattikorkeakoulu ☐ Yliopisto

Työkokemus ravintola-alalta

☐ 0-5v. ☐ 6-10v. ☐ yli 10v.**2. Ravintolan tiedot**

Asiakaspaikat

☐ alle 100 ☐ 101-200 ☐ yli 200

Onko ravintolanne?

☐ Yksityinen ☐ Ketjuravintola

Kumpaan kategoriaan ravintolanne myynti enemmän painottuu?

☐ Ruokamyynti ☐ Juomamyynti

Vastaa seuraavaan kysymykseen asteikolla 1... 5, jossa 1=Heikko ja 5=Erinomainen

3. Miten koet tällä hetkellä oman osaamistasosi seuraavilla alueilla (asteikolla 1= Heikko- 5=Erinomainen)?

Tuotetietous:

Heikko Erinomainen

Väkevät alkoholijuomat

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Miedot alkoholijuomat

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Tekniset taidot (kassajärjestelmä yms.)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Asiakaspalvelutaidot

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Myyntiosaaminen

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Myyntin tunnusluvut

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Vuorovaikutus/viestintätaidot

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5**4. Jos vastasit edellä johonkin kysymykseen 1-2(heikko/melko heikko) kerro tässä miksi;****5. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1 ... 5, joissa 1= Täysin eri mieltä , 5= Täysin samaa mieltä**

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

1. Alkoholien tuotevalikoima on mielestäni ravintolassa tarpeeksi laaja.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Olen mielestäni hyvä myyjä.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Haluan kehittää taitojani ja saada lisäkoulutusta myyjänä.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Teen mielestäni tarpeeksi lisämyyntiä alkoholimyyntissä.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Ravintolassamme palkitaan työntekijöitä lisämyyntistä tarpeeksi hyvin.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Palkinto/Palaute motivoi minua tekemään enemmän lisämyyntiä.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Myyntityöni perustuu taloudelliseen kannattavuuteen,

eli tuotteet myydään niiden oikeilla hinnoilla.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Asiakkaiden tyytyväisyys on minulle tärkeää

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Ravintolamme eri osastojen välinen yhteistyö toimii mielestäni hyvin.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Ravintolammepalveluympäristö tukee henkilökohtaista myyntityötä.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Ravintolassamme alkoholien hinnoittelu on mielestäni sopiva.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Ravintolamme sijainti on mielestäni hyvä kävijämääriin nähden.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. Esimieheni tukee ja auttaa minua myyntityössä tarvittaessa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Ravintolassamme myytäviä alkoholituotteita markkinoidaan tarpeeksi.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Lähiesimieheni on asettanut minulle myyntitavoitteita

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Kerro tässä mahdollisia kehitysideoita myyntin lisäämiseksi;

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2 Webropolin tulostaulukot

Tutkimuskysely ravintolahenkilökunnalle - Perusraportti (muokattu)

1. Ikä

Vastaajien määrä: 62

	Ikä
18-25v.	22
26-35v.	23
36-45v.	11
46-55v.	3
>56v.	3

2. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 62

	Sukupuoli
Nainen	38
Mies	24

3. Koulutus

Vastaajien määrä: 62

	Koulutus
Peruskoulu	5
Lukio/Ylioppilas	8
Ammattikoulu	19
Ammattikorkeakoulu	29
Yliopisto	1

4. Työkokemus ravintola-alalta

Vastaajien määrä: 62

	Työkokemus ravintola-alalta
0-5v.	20
6-10v.	17
yli 10v	25

5. Asiakaspaikat

Vastaajien määrä: 62

	Asiakaspaikat
alle 100	4
101-200	31
yli 200	27

6. Onko ravintolanne?

Vastaajien määrä: 62

	Onko ravintolanne?
Yksityinen	17
Ketjuravintola	45

7. Kumpaan kategoriaan ravintolanne myynti enemmän painottuu?

Vastaajien määrä: 62

	Kumpaan kategoriaan ravintolanne myynti enemmän painottuu?
Ruokamyynti	34
Juomamyynti	28

8. Miten koet tällä hetkellä oman osaamistasosi seuraavilla alueilla?

Vastaa seuraavaan kysymykseen asteikolla 1... 5, jossa 1=Heikko ja 5=Erinomainen

Vastaajien määrä: 62

Tuotetietous:

	Heikko1	2	3	4	Erin- omai- nen5	Yhteensä	Keskiarvo
Väkevät alkoholijuomat	1	2	25	26	8	62	3,61
Miedot alkoholijuomat	0	1	15	36	10	62	3,89
Tekniset taidot (kassajärjestelmä yms.)	2	0	9	32	19	62	4,06
Asiakaspalvelutaidot	0	0	4	28	30	62	4,42
Myyntiosaaminen	0	0	9	38	15	62	4,1
Myyntin tunnusluvut	1	6	22	20	13	62	3,61
Vuorovaikutus/viestintätaidot	0	1	8	35	18	62	4,13
Yhteensä	4	10	92	215	113	434	3,97

9. Jos vastasit edellä johonkin kysymykseen 1-2 (heikko/melko heikko), kerro tässä miksi;

Vastaajien määrä: 7

- Alkoholijuomien maailma niin suuri / laaja, että voiko siellä tietämys olla koskaan täydellinen / erinomainen?
- Hotelliaamiaisella alkoholijuomien myynti on minimaalista.
- Olen kokki,ei tarvitse myydä alkoholia.
- En edes tiedä mitä myyntin tunnusluvut tarkoittaa.
- Minulla ei ole tietoa katetuottolaskennasta.
- En tiedä mitä myyntin tunnusluvuilla tarkoitetaan
- Myyntin tunnuslukuja ei käydä läpi työvuoroissa tai palaverissa. Se pitäisi sisällyttää perehdytysjaksoon ja pitää huolta, että jokainen työntekijä tietää mitä tunnusluvut merkitsee ja miten niihin voi vaikuttaa.

10. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1 ... 5, joissa 1= Täysin eri mieltä , 5= Täysin samaa mieltä

Vastaaajien määrä: 62

	Täysin eri mieltä1	2	3	4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
Alkoholien tuotevalikoima on mielestäni ravintolassa tarpeeksi laaja.	0	6	7	22	27	62	4,13
Olen mielestäni hyvä myyjä.	0	1	12	28	21	62	4,11
Haluan kehittää taitojani ja saada lisäkoulutusta myyjänä.	1	4	6	16	35	62	4,29
Teen mielestäni tarpeeksi lisämyyntiä alkoholi-myynnissä.	3	7	20	26	6	62	3,4
Ravintolassamme palkitaan työntekijöitä lisämyynnistä tarpeeksi hyvin.	16	15	15	10	6	62	2,6
Palkinto/Palaute motivoi minua tekemään enemmän lisämyyntiä.	0	6	13	23	20	62	3,92
Myyntityöni perustuu taloudelliseen kannattavuuteen, eli tuotteet myydään niiden oikeilla hinnoilla	0	4	14	22	22	62	4
Asiakkaiden tyytyväisyys on minulle tärkeää	0	0	2	13	47	62	4,73
Ravintolamme eri osastojen välinen yhteistyö toimii mielestäni hyvin.	0	2	14	24	22	62	4,06
Ravintolamme palveluympäristö tukee henkilökohtaista myyntityötä.	0	3	16	32	11	62	3,82
Ravintolassamme alkoholien hinnoittelu on mielestäni sopiva.	1	1	14	28	18	62	3,98
Ravintolamme sijainti on mielestäni hyvä kävijämääriin nähden.	0	3	5	25	29	62	4,29
Esimieheni tukee ja auttaa minua myyntityössä tarvittaessa.	0	3	9	28	22	62	4,11
Ravintolassamme myytäviä alkoholituotteita markkinoidaan tarpeeksi.	1	9	23	22	7	62	3,4
Lähiesimieheni on asettanut minulle myyntivoitteita	6	10	16	11	19	62	3,44
Yhteensä	28	74	186	330	312	930	3,89

11. Kerro tässä mahdollisia kehitysideoita myynnin lisäämiseksi;

Vastaajien määrä: 21

- *"Hintavetoiset kampanjat."*
- *"Kattavampi alkoholivalikoima."*
- *"Myyntikilpailut."*
- *"Riittävä määrä henkilökuntaa töissä."*
- *"Ketjuravintoloilla pitäisi olla mielestäni enemmän vapauksia toteuttaa omia myyntikampanjoita, vaikka ne eivät konseptiin kuuluisikaan."*
- *"Tuotekoulutukset ja motivoivat myyntikilpailut/kampanjat."*
- *"Pienimuotoiset myyntikoulutukset olisivat tarpeellisia ainakin niille, joilla ei ole alan koulutusta."*
- *"Drinkkilistat, alku- ja jälkiruoka drinkkilistat. Jälkiruokalistaan jälkiruokaviini suositukset."*
- *"Enemmän koulutuksia ravintolamme tuotteista henkilökunnalle. On helpompi myydä kun tietää mitä myy."*
- *"Tarjoilijanumerot, jotta henk.koht. myyntiä voitaisiin seurata ja rakentaa motivoiva palkitsemisjärjestelmä."*
- *"Pienimuotoiset myyntikilpailut olisivat hyväksi. Niitä on ollutkin ja on luvattu palkkioita, mutta kun niissä onnistuu, niin yleensä palkkiot menevät aina esimiehille. Eli ei juurikaan motivoi tallainen toiminta."*
- *"Erilaiset myyntikilpailut henkilöstön kesken ja niihin tarpeeksi houkuttelevat palkinnot, sekä myös riittävästi palautetta onnistuneesta myynnistä."*
- *"Myyntikilpailut henkilökunnan kesken. Parhaalle myyjälle palkinto. Hyvä perehdytys myyntityöhön, että siihen koulutettaisiin."*
- *"Valmiit viinipaketit ruokailijoille, suositusdrinkin, promot ja riittävästi miehitystä jotta kerkeää tehdä lisää myyntiä. Se tulee useiten siten että kerkee keskustelemaan asiakkaiden kanssa."*
- *"mm. mainonta kaupunkilehdessä."*
- *"Provisiopalkkaud!!! Luulisi kaikkien tajuavan!"*
- *"Ruokaseurueille helpot lisämyynti tavat:*
 - *Vetenä suositellaan aina pullovettä (kupla) tai hapoton, ei koskaan valmiita vesikannuja pöytiin.*
 - *Kannuissa alkujuomat (boolit, frozenit yms.), kannuja on helppo myydä useampikin. Huomaamatta nopeimmat ja janoisimmat lotraavat useamman lasillisen ja sitten onkin jo huomattava myydä kannu pari lisää.*
 - *Oluet, rtd juomat "jäisissä ämpäreissä" pöytään ja kerrotaan, jotta laskutetaan ainoastaan käytön mukaan. -*
 - *Ämpäriä täytetään usein myyvän näköiseksi. On itsestään selvää, jotta kaikkien kädet käyvät, kun kerran on tyrkylä.*
 - *Snapsit (jääkylmät) sopivat aina alkuruoan yhteyteen.*
 - *Viinejä kaadetaan usein asiakkaiden laseihin, jotta saadaan lisäpullot myytyä vielä pääruoan tultua.*
 - *Digestiivi suositellut/myynnit heti "ähkyn" tultua, ennen jälkiruokaa :O)*
 - *Jälkiruoka kahvit kunniaan, alkoholilla terästettynä.*
 - *Kahvin kanssa sopii aina avec :O) Calvados sopii ihan kaikille. Kun tytöille myy Calvadoksen, niin varmasti herrat komppaavat konulla perässä."*
- *"Huolehtien asiakkaan tarpeista, jopa ne ylittäen on tehnyt sen kaikkein tärkeimmän, eli myynyt myös sen*

seuraavan kerran asiakkaalle ja mahdollisesti hänen tuttavapiirilleen hyvän sanoman saattamana. Siitä on tuottoisa liikeyritys tehty."

- *"Lisää kilpailuja joissa joku hyvä palkinto; motivoivat."*
- *"Standit tiskillä, henkilökunnan koulutus myyntityöhön ja tuotteisiin."*
- *"Tuotekoulutukset, myyntikoulutukset, idealaatikko, mainostuotteet."*

